

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 Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «Спецгидросервис»)

Студент

К.А. Левина  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Левина К.А.

Тема работы: «Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «Спецгидросервис»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Цель исследования – разработка рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Объект исследования – трудовой потенциал персонала ООО «Спецгидросервис».

Предмет исследования – пути развития трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Методы исследования: статистическая обработка данных, аналитические методы, прогнозирование.

Краткие выводы по работе. В условиях высокой динамики рыночных отношений, специфики современного этапа развития экономики - активного роста такого сегмента рынка, как сфера услуг, с каждым днем повышается значение кадров как ключевого ресурса любой современной организации. В частности, существенное внимание уделяется исследователями данной области методическим подходам к оценке трудового потенциала персонала и направлениями его развития, что свидетельствует об особой актуальности проблемы определения сущности и содержания указанного выше понятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения предложенных рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала в деятельность ООО «Спецгидросервис».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованной литературы из 20 источников, 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 10.

## **Abstract**

The bachelor's work was completed by the student K.A. Levina.

Theme of work: "Determination of ways of development of labor potential of the organization's personnel (by the example of LLC "Spetsgidroservice")".

Scientific adviser: Cand. econom. Sciences, Associate Professor S.Yu. Danilov.

The purpose of the study is to develop recommendations for the development of the labor potential of the personnel of Spetsgidroservis LLC.

The object of the research is the labor potential of the personnel of Spetsgidroservis LLC.

The subject of the research is the ways of developing the labor potential of the personnel of Spetsgidroservice LLC.

Research methods: statistical data processing, analytical methods, forecasting.

Brief conclusions on the work. In conditions of high dynamics of market relations, the specifics of the current stage of economic development - the active growth of such a market segment as the service sector, the importance of personnel as a key resource of any modern organization is increasing every day. In particular, considerable attention is paid by researchers of this area to methodological approaches to assessing the labor potential of personnel and the directions of its development, which indicates the particular relevance of the problem of determining the essence and content of the above concept.

The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the proposed recommendations for the development of the labor potential of personnel in the activities of Spetsgidroservice LLC.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, a list of used literature from 20 sources, 3 applications. The total volume of work, without attachments, 59 pages of typewritten text, including tables - 16, figures - 10.



## Оглавление

Введение.....	6
Глава 1 Теоретические основы развития трудового потенциала персонала организации .....	8
1.1 Трудовой потенциал персонала организации: сущность, элементы, методы оценки.....	8
1.2 Современные направления развития трудового потенциала персонала	15
Глава 2 Анализ трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис»	22
2.1 Общая характеристика ООО «Спецгидросервис» .....	22
2.2 Оценка трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» ....	31
Глава 3 Пути развития трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» .....	47
3.1 Рекомендации по развитию трудового потенциала персонала организации .....	47
3.2 Оценка эффекта разработанных рекомендаций .....	52
Заключение .....	56
Список используемых источников.....	59
Приложение А Положение об организации наставничества в ООО «Спецгидросервис» .....	62
Приложение Б Приказ о создании эффективной системы наставничества в ООО «Спецгидросервис» .....	65
Приложение В Индивидуальный план наставничества .....	66

## Введение

В современных условиях функционирования, которые характеризуются ужесточением конкурентной борьбы на фоне высоких темпов развития научно-технического прогресса и увеличения наукоёмкости производства, значение персонала как одного из важнейших факторов, необходимых для обеспечения устойчивого функционирования организации в долгосрочной перспективе, непрерывно возрастает. Вместе с чем, соответственно, повышается актуальность решения задачи развития трудового потенциала персонала, что обосновало целесообразность выбора темы исследования.

Экономическая литература характеризуется наличием множества трудов, посвященных определению сущности трудового потенциала персонала организации и методам анализа эффективности его использования. Однако, как показал проведенный анализ, точки зрения исследователей в данной области определенным образом отличны друг от друга, либо содержат конкретизацию отдельных аспектов данного вопроса. Так, общие положения теории потенциала организации представлены в трудах А.И. Анчишина, В.А. Котлова, В.Н. Авдеенко, С.А. Ищук, Э.Б. Фигурнова и др. Специфика трудовой компоненты потенциала организации, ее характеристики и направления развития отражены в работах А.Я. Кибанова и Ю.Г. Одегова. Иными словами, на сегодняшний день вопрос сущности и значения развития трудового потенциала персонала организации характеризуется достаточной актуальностью.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Достижение обозначенной цели определило необходимость решения в процессе исследования ряда задач:

- систематизировать теоретические основы развития трудового потенциала персонала организации;
- проанализировать трудовой потенциал персонала ООО

«Спецгидросервис»;

– сформировать рекомендации по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис», произвести оценку эффекта от их реализации.

Объект исследования – трудовой потенциал персонала ООО «Спецгидросервис».

Предмет исследования – пути развития трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Совокупность методов исследования, используемых в работе, состоит из статистической обработки данных, аналитических методов, прогнозирования.

Теоретическая основа бакалаврской работы сформирована трудами отечественных и зарубежных исследователей в области управления персоналом, посвященные вопросам определения сущности трудового потенциала организации, его структуры, методов анализа эффективности использования и направлений развития.

Информационную базу составила отчетная документация ООО «Спецгидросервис» за 2018-2020 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения предложенных рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала в деятельность ООО «Спецгидросервис».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованной литературы из 20 источников, 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 10.

# **1 Теоретические основы развития трудового потенциала персонала организации**

## **1.1 Трудовой потенциал персонала организации: сущность, элементы, методы оценки**

В условиях высокой динамики рыночных отношений, специфики современного этапа развития экономики - активного роста такого сегмента рынка, как сфера услуг, с каждым днем повышается значение кадров как ключевого ресурса любой современной организации. В частности, существенное внимание уделяется исследователями данной области методическим подходам к оценке трудового потенциала персонала и направлениями его развития, что свидетельствует об особой актуальности проблемы определения сущности и содержания указанного выше понятия.

Анализ литературных источников показал, что на сегодняшний день трудовой потенциал персонала организации, в большинстве случаев, трактуется как многогранная категория, развивающаяся во времени и пространстве, отражающая не проявившиеся на текущем этапе, но возможные к реализации в перспективе скрытые способности и внутренние мотивы сотрудников.

С целью установления источников формирования приведенного обобщенного определения следует определить сущность базовых для исследуемой дефиниции терминов: «потенциал» и «потенциал организации».

Этимологически слово «потенциал» означает «дополнительные возможности, мощь, сила». Наиболее распространенной трактовкой значения анализируемого понятия в широком смысле является его объяснение как наличие у конкретного индивида (их группы) комплекса возможностей, которые при обоснованной необходимости могут быть активизированы (приведены в действие, реализованы) с целью разрешения определенных задач [18].

По вопросу определения значения потенциала организации в литературе, посвященной данной тематике, отмечается наличие значительного множества мнений, однако все их зачастую группируют по принадлежности к одному из трех ключевых подходов: ресурсный, структурный и целевой (Рисунок 1) [18].

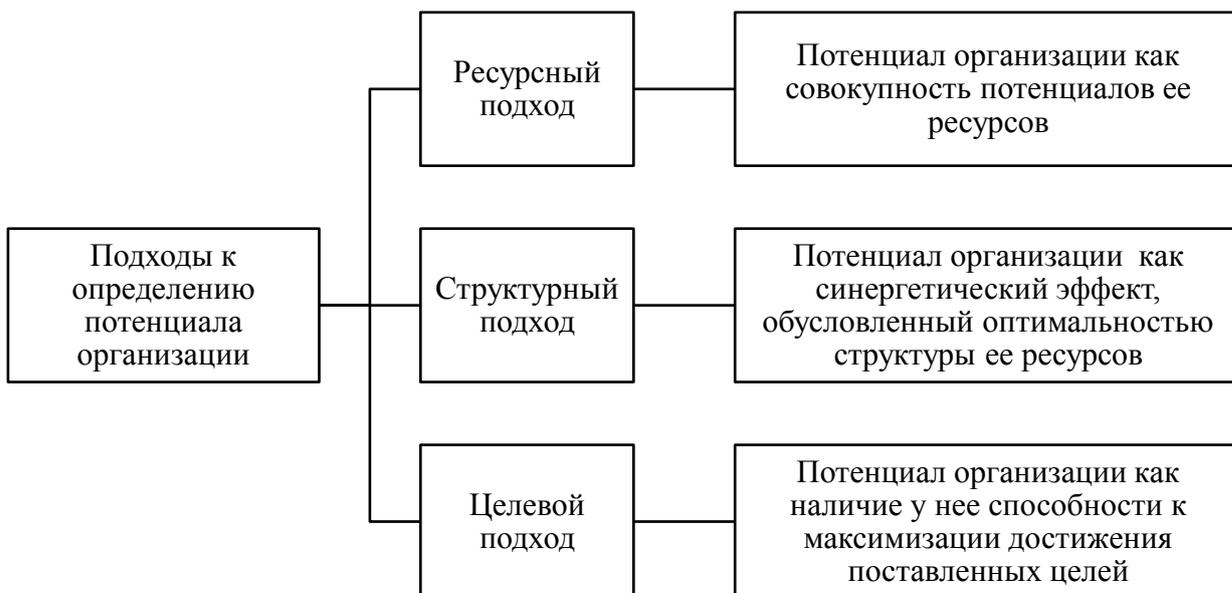


Рисунок 1 – Подходы к трактовке сущности потенциала организации

Первый из указанных подходов, – ресурсный, – наибольшее внимание получил в исследованиях А.И. Анчишина, который трактует потенциал организации как совокупность ресурсов, преобразующихся в течение производственного процесса в факторы производства, определенным образом взаимосвязанные и взаимозависимые [13]. Подобной точки зрения придерживаются также Л.И. Абалкин, И.И. Лукинов А.Д. Черников. Фигурнов Э.Б., в свою очередь, считает, что потенциал организации характеризует специфические особенности ее производственных ресурсов, их параметров, в комплексе формирующих максимальную производственную мощность [16].

Структурный подход предполагает трактовку потенциала организации

как синергетического эффекта, обусловленного оптимальностью структуры ее ресурсов и возможностей. Например, В.А. Котловым и В.Н. Авдеенко под исследуемым термином понимается сложная система ресурсов хозяйствующего субъекта, характеризующаяся наличием тесной взаимосвязи между ними. С.А. Ищук формулирует более детальное определение потенциала организации, определяя его как состоящую из множества элементов систему, динамичную относительно времени и пространства, при этом все ее составляющие взаимосвязаны и заключают в себе предназначение для выполнения конкретной функции в течение производственного процесса [1].

Сторонники целевого подхода при формулировании сущности понятия «потенциал организации» первоочередное принимают во внимание степень соответствия ресурсных возможностей организации установленным ею целям. Ярким примером подобной точки зрения являются, в частности, исследования А.С. Федонина [18]. В своих трудах автор трактует потенциал организации как максимально возможное соответствие ресурсов хозяйствующего субъекта целям его функционирования, при этом особое внимание уделяя параметрам, характеризующим персонал, реализующий основные процессы в организации. В свою очередь, Т.Б. Бердникова утверждает, что потенциал организации выражается в возможности обеспечения максимизации объема производства продукции (услуг) за счет располагаемых средств труда в конкретный период времени [12].

Обобщая представленные подходы, потенциал организации следует интерпретировать как комплекс ее ресурсов, резервов и возможностей их использования для решения тактических и оперативных задач в процессе достижения стратегических целей функционирования.

Следовательно, под трудовым потенциалом организации возможно предполагать предельное значение показателя численности задействованных в реализации ключевых процессов организации сотрудников при условии максимизации эффекта от интеграции их личностных и профессиональных

особенностей и созданных условий труда [20].

Роль базовой единицы трудового потенциала организации выполняет трудовой потенциал специалиста (работника, сотрудника), достаточно значительное внимание изучению которого посвящено А.Я. Кибановым. По мнению исследователя, данная категория представляет собой совокупность психофизиологических и духовных качеств индивида, в зависимости от которых определяются способности и возможная степень его участия в процессе достижения общих целей организации в заданных условиях.

А.Я. Кибанов в качестве основополагающих элементов трудового потенциала работника выделяет следующие элементы (Рисунок 2) [11].

Психофизиологическая составляющая	<ul style="list-style-type: none"><li>• состояние здоровья, уровень работоспособности, выносливость, тип нервной системы и т.п</li></ul>
Социально-демографическая составляющая	<ul style="list-style-type: none"><li>• возраст, пол, семейное положение, др.</li></ul>
Квалификационная составляющая	<ul style="list-style-type: none"><li>• уровень образования, стаж и опыт работы, способность к разработке и реализации инноваций, интеллектуальные и творческие способности</li></ul>
Личностная составляющая	<ul style="list-style-type: none"><li>• ответственность, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, уровень мотивации, креативность мышления и др.</li></ul>

Рисунок 2 – Основополагающие элементы трудового потенциала работника по А.Я. Кибанову

Так, трудовой потенциал организации, с точки зрения А.Я. Кибанова, представляет собой комплексную категорию, формирующуюся из личностных и профессиональных возможностей сотрудников, в связи с чем имеет следующую структуру (Таблица 1) [11].



Таблица 1 – Структура трудового потенциала организации по А.Я. Кибанову

Составляющая	Содержание	
1. Кадровая	Компетентностный потенциал	Наличие профессиональных знаний, умений, навыков
	Образовательный потенциал	Способности и мотивация к познанию, повышению уровня образования, увеличению объема знаний
2. Профессиональная	Потенциал гибкости и мобильности в профессиональной деятельности	Способности оперативной адаптации при качественных изменениях условий и содержания труда под влиянием различных факторов (НТП, автоматизация и т. д.)
3. Квалификационная	Потенциал повышения квалификационных характеристик	Возможности углубления знаний, приобретения новых умений, развития навыков
4. Организационная	Потенциал обеспечения уровня дисциплины и культуры труда	Степень согласованности выполнения трудовых функций, уровня лояльности персонала

Представленная структура трудового потенциала персонала свидетельствует о его значении, как одного из ключевых факторов устойчивого функционирования любой современной организации, независимо от масштаба осуществляемой ею деятельности, а также отраслевой принадлежности. В связи с чем достаточно актуальным является вопрос учета использования трудового потенциала персонала для определения эффективности трудовой деятельности работников, резервов и направлений его развития. Так, трудовой потенциал персонала организации, во времени и пространстве выражаемый в результатах труда коллектива, характеризуется на практике рядом показателей [2].

Систематизация наиболее распространенных в применении на практике параметров оценки использования трудового потенциала организации приведена на рисунке 3 [9].



Рисунок 3 – Комплекс ключевых показателей, используемых для оценки трудового потенциала персонала организации

Таким образом, трудовой потенциал персонала представляет собой комплексную характеристику коллектива работников, отражающую степень кадрового обеспечения основных процессов организации, профессиональный и квалификационный уровень реализующих их специалистов, а также характеризующуюся существенными возможностями развития и имеющую значение стратегически значимого фактора, необходимого для устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в долгосрочном периоде.

## **1.2 Современные направления развития трудового потенциала персонала**

Трудовой потенциал персонала, как было установлено ранее, имеет значение одного из важнейших факторов, оказывающих существенное влияние на устойчивость функционирования любой организации в долгосрочной перспективе, в связи с чем на сегодняшний день высокую актуальность приобретает вопрос поиска путей и методов его развития [8]. Данный факт обусловлен конкретными предпосылками, определяющими объективную необходимость качественного совершенствования и количественного увеличения данного параметра:

1. усиление конкурентной борьбы, внедрение инновационных технологий (конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в значительной степени зависит от сотрудников, задействованных в реализации как основных, так вспомогательных и обслуживающих процессов, для качественного выполнения должностных обязанностей которым следует иметь достаточный объем профессиональных знаний, умений и навыков, а также необходимый уровень квалификации и компетентности, соответствующие текущему этапу научно-технического и технологического развития);

2. риск повышения текучести кадров (каждой организации, имеющей в качестве стратегической установки устойчивое развитие в долгосрочной перспективе и ориентирующейся на регулярное получение прибыли (эффекта) от собственной деятельности, целесообразно обеспечить благоприятные условия для профессионального роста работников, совершенствования их навыков и умений, что выступает позитивным аспектом при формировании лояльности и приверженности персонала организации-работодателю, оказывает влияние на снижение угрозы превышения показателя текучести кадров над допустимыми значениями);

3. риск снижения работоспособности (одним из условий поддержания

на должном уровне параметров, характеризующих производительность труда сотрудников, является реализация руководством современных организаций мер, направленных на усиление мотивации персонала, в связи с чем немаловажное значение приобретает вопрос применения на практике ряда доступных методов по стимулированию работоспособности работников);

4. негативные изменения внутреннего микро-климата в коллективе (неудовлетворительная моральная и психологическая атмосфера, которой характеризуется настроение в трудовом коллективе, как правило, неизбежно ведет к снижению мотивации работников, резкому сокращению производительности труда, что, безусловно, отрицательно сказывается на ключевых показателях функционирования организации; в подобном случае возрастает актуальность мер, направленных на приобретение членами коллектива способностей к командообразованию, повышение толерантности сотрудников одной организации, т. е. на развитие организационной составляющей трудового потенциала персонала) [4].

Устранению представленных выше факторов способствует эффективная реализация процесса развития трудового потенциала персонала организации, предполагающего приобретение новых качеств и свойств, способствующих оптимизации исследуемой категории, а также повышению эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в условиях высокой степени неопределенности условий внешней среды.

Ключевая цель развития трудового потенциала персонала организации заключается в наращивании трудоспособности работников в результате проведения определенных изменений в его структуре [10].

Достижение обозначенной цели исследуемого процесса предопределяет необходимость обеспечения следующих условий:

1. полное соответствие внедряемых преобразований положениям общей стратегии развития организации;
2. наличие ресурсов для непрерывного улучшения качественных и количественных характеристик трудового потенциала персонала

организации;

3. адаптируемость проектируемой структуры трудового потенциала персонала организации к динамично изменяющимся условиям функционирования хозяйствующего субъекта [15].

Алгоритм развития трудового потенциала организации в обобщенном виде представлен на рисунке [14].(рисунок 4)

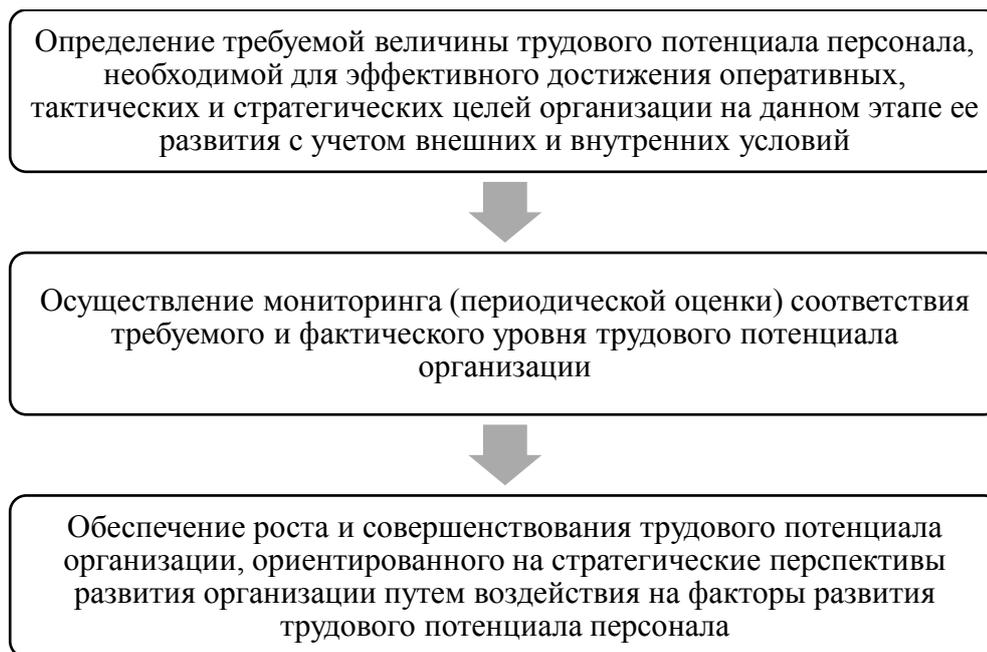


Рисунок 4 – Обобщенный алгоритм развития трудового потенциала персонала организации

В качестве базовых направлений развития трудового потенциала персонала организации зачастую выделяют следующие:

- меры, направленные на изменение качественных характеристик трудового потенциала;
- меры, направленные на изменение количественных характеристик трудового потенциала;
- меры, направленные на изменение структурных и организационных характеристик трудового потенциала [19].

Как показывает практика, реализация двух первых направлений

априори обуславливает структурные изменения трудового потенциала персонала организации. В связи с чем следует более детально рассмотреть содержание каждого из приведенных векторов развития, при этом дифференцируя целевые установки по уровню воздействия проводимых изменений на трудовой потенциал отдельного работника и трудовой потенциал организации в целом.

Первое направление развития трудового потенциала персонала, – качественные изменения, – предполагают повышение уровня компетентности специалистов организации за счет приобретения ими новых компетенций в рамках сферы деятельности или совершенствования уже имеющихся. В данном случае, в отношении трудового потенциала работника целевыми установками являются его профессиональное развитие (приобретение новых знаний, умений, навыков) и развитие компетенций, в отношении трудового потенциала персонала организации в целом – увеличение уровня профессиональной компетентности трудового коллектива.

Второе направление развития трудового потенциала персонала, – количественные изменения, – предполагают рост результативности труда. При реализации мер, направленных на улучшение экономических (числовых) показателей трудового потенциала, в отношении трудового потенциала работника основной целью выступает увеличение его индивидуальной результативности труда, выражаемое в росте норм выработки и сокращении дефектов и потерь, а также повышение эффективности использования рабочего времени за счет совершенствования профессиональных навыков и умений, в отношении трудового потенциала персонала организации в целом – увеличение общей результативности труда персонала организации, оптимизация численности работников за счет их высвобождения вследствие роста эффективности использования фонда рабочего времени.

Третье направление развития трудового потенциала персонала организации, – структурное, – является комплексным и в значительной степени формируется под влиянием результатов реализации мер в рамках качественных и количественных изменений и выражается, в основном, в оптимизации организационной структуры персонала. При этом трудовой потенциал отдельного работника может характеризоваться развитием предпосылок для служебно-профессионального продвижения, усилением мотивации и лояльности к месту профессиональной деятельности; в свою очередь, трудовой потенциал персонала организации в целом также претерпит позитивные изменения ввиду возможной перестановки и оптимизации кадров, повышения уровня корпоративной культуры [3].

Детализация каждого из направлений развития трудового потенциала персонала организации позволяет определить наиболее приемлемые методы, применение которых обеспечит возможность достижения ключевых целей развития трудового потенциала персонала организации в конкретном направлении:

1. качественные изменения обуславливают, как правило, применение интенсивных методов развития трудового потенциала персонала организации, включающих:

– тренинги, конференции, семинары (традиционные формы расширения базы знаний);

– коучинг (практикоориентированный подход, предполагающий формирование пар из сотрудника с длительным опытом работы и значительным стажем и молодого специалиста с целью развития у последнего организационных навыков, а также компетенций в сфере межличностного общения);

2. количественные изменения зачастую предполагают реализацию на практике экстенсивных методов, направленных на его развитие, в частности:

– ротация задач (оптимизация рабочего времени);

- наставничество (совершенствование профессиональных умений и навыков под руководством наставника – более опытного сотрудника);

- применение симуляторов (внедрение имитационных тренажеров в процесс развития профессиональных умений и навыков) [5];

3. структурные изменения подразумевают реализацию таких методов, как:

- ротация персонала (оптимизация структуры организации за счет кадровых перестановок);

- построение карьерограмм специалистов (формирование индивидуальных планов профессионального развития с указанием сроков нахождения на конкретных должностях, периодов и направлений изменений должностного статуса работника);

- внедрение новых форм взаимодействия сотрудников и развития корпоративной культуры за счет проектирования инновационных организационных структур (например, матричных) ввиду реализации проектной деятельности, что становится возможным в результате качественных (повышение уровня компетентности специалистов организации за счет приобретения ими новых компетенций) и количественных (высвобождение доли рабочего времени для обеспечения участия в проектной деятельности в связи с совершенствованием профессиональных умений и навыков и, соответственно, повышением производительности труда) изменений [7].

Изложенное выше позволяет заключить, что эффективная реализация процесса развития трудового потенциала персонала обеспечивает улучшение, совершенствование качественных, количественных и структурных характеристик трудового коллектива организации, а также ее общий рост, расширение спектра направлений деятельности, устойчивое функционирование в долгосрочной перспективе.

Таким образом, обобщив представленные в первой главе бакалаврской работы результаты проведенного исследования, возможно сделать следующие выводы:

- трудовой потенциал персонала имеет значение одного из важнейших факторов, оказывающих существенное влияние на устойчивость функционирования любой организации в долгосрочной перспективе, и представляет собой комплексную характеристику коллектива работников, отражающую степень кадрового обеспечения основных процессов организации, профессиональный и квалификационный уровень реализующих их специалистов;

- основополагающими компонентами трудового потенциала организации являются кадровая, профессиональная, квалификационная, организационная составляющие;

- группа базовых показателей, используемых для оценки трудового потенциала персонала организации, включает показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами, показатели численности персонала, показатели зависимости результатов труда от вознаграждения, показатели использования фонда рабочего времени;

- ключевая цель развития трудового потенциала персонала организации заключается в наращивании трудоспособности работников в результате проведения определенных изменений в его структуре;

- в качестве основных направлений развития трудового потенциала персонала организации выделяют качественные, количественные и структурные изменения.

## **2 Анализ трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Спецгидросервис»**

Объект исследования в бакалаврской работе представлен обществом с ограниченной ответственностью «Спецгидросервис» (сокращенное наименование ООО «Спецгидросервис»). Общество зарегистрировано 14.12.2016 г. с присвоением ИНН 6321421964, ОГРН 1166313162905 и расположено по адресу: 445044, РФ, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Автостроителей, 2.

Уставный капитал ООО «Спецгидросервис» составляет 10 000 руб.

Деятельность ООО «Спецгидросервис» осуществляется в соответствии с Уставом и действующим законодательством РФ [6], [17]. Организация является юридическим лицом и выступает в хозяйственном обороте от своего имени.

ООО «Спецгидросервис» характеризуется наличием обособленного имущества, учет которого ведется на самостоятельном балансе. Организация имеет право на открытие расчетных и иных банковских счетов на территории РФ и за ее пределами, располагает средствами индивидуализации – имеет печать и фирменные бланки.

Основная цель деятельности ООО «Спецгидросервис» как коммерческой организации заключается в получении прибыли.

Основной вид деятельности ООО «Спецгидросервис» согласно ОКВЭД – 33.13 Ремонт электронного и оптического оборудования. Указанное направление определило спектр услуг, которые могут предоставить клиентам специалисты ООО «Спецгидросервис»:

- монтаж, замена, пломбировка и поверка приборов учета системы водоснабжения;

- монтаж водопроводных, отопительных, канализационных систем;
- установка санитарно-технического оборудования.

Оказание услуг по поверке приборов учета систем водоснабжения осуществляется на основании аттестата аккредитации №РА.RU.312180 от 18.05.2017 г., выданного Федеральной службой по аккредитации и позволяющего реализовывать деятельность в области обеспечения единства измерений для выполнения работ и (или) оказания услуг по поверке средств измерений. Кроме того, наличие указанного выше аттестата свидетельствует о соответствии услуг, оказываемых ООО «Спецгидросервис» требованиям стандарта ГОСТ ИСО/МЭК 17025.

Высокое качество предоставляемых услуг, используемых в данном процессе приборов и материалов определили для ООО «Спецгидросервис» обоснованную возможность предоставления гарантийного срока обслуживания и устранения возникающих в течение него дефектов длительностью 3 года, что, безусловно, формирует позитивный имидж организации как надежного поставщика услуг на рынке санитарно-технических работ Самарской области.

Принадлежность ООО «Спецгидросервис» к организациям сферы услуг характеризует в качестве ключевого его ресурса персонал, штатная численность которого на 01.01.2021 г. составила 18 человек.

Результаты трудовой деятельности специалистов Общества, в свою очередь, в значительной мере зависят от степени рациональности спроектированной организационной структуры, количества иерархических уровней ее иерархии и связей между их элементами.

Организационная структура ООО «Спецгидросервис» линейно-функциональная: наличие иерархических уровней (высшее руководство, руководители структурных подразделений, специалисты) сочетается с дифференциацией деятельности по функциональным направлениям.

Организационная структура ООО «Спецгидросервис» представлена на рисунке 5.

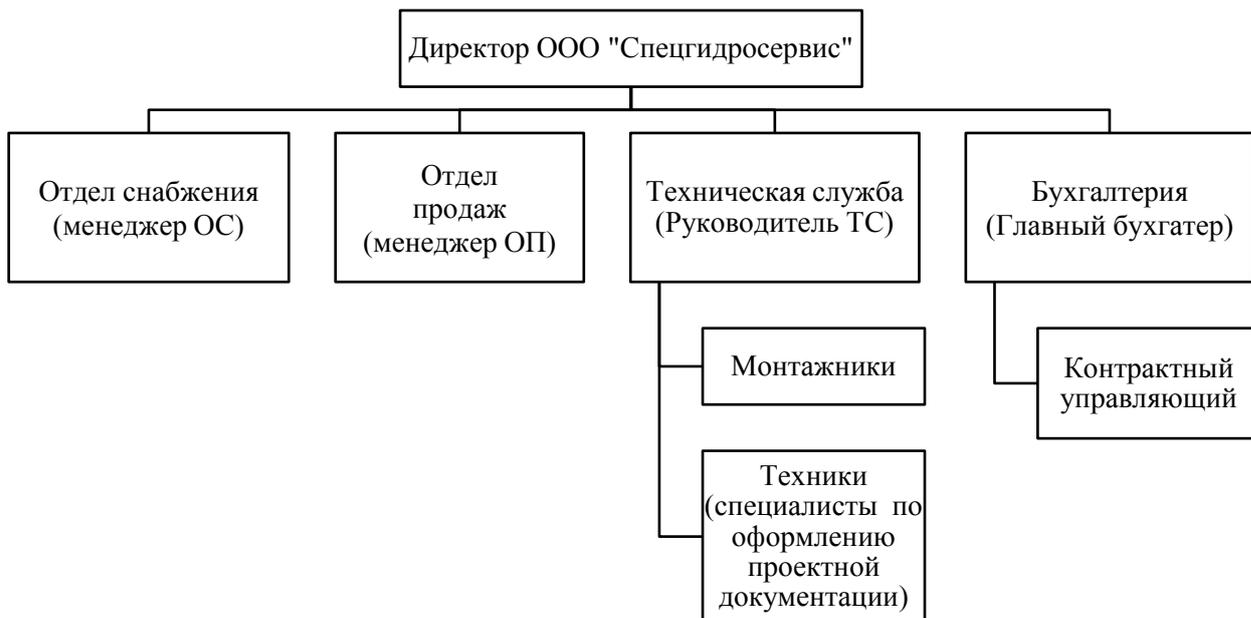


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Спецгидросервис»

Общее руководство деятельностью Общества принадлежит директору, который принимает стратегические управленческие решения по вопросам определения направлений развития ООО «Спецгидросервис».

Перечень функциональных подразделений включает:

1. Отдел снабжения, менеджеры которого несут ответственность за своевременное обеспечение основных видов деятельности организации необходимыми материалами и оборудованием, предназначен для реализации следующих функций:

- регулярный мониторинг рынка приборов учета и санитарно-технического оборудования;
- координация договорных обязательств по закупке необходимых материалов;
- оптимизация затрат ресурсов, материалов и степени износа оборудования при выполнении работ специалистами технической службы;

- планирование потребностей организации в материальных ресурсах.

2. Отдел продаж, менеджеры которого ответственны за объем продаж услуг ООО «Спецгидросервис», в связи с чем выполняют следующие должностные обязанности:

- работа с клиентами в вопросах оказания консультационной поддержки в сфере стоимости и содержания услуг организации;

- продвижение услуг посредством регулярного обновления информации на сайте организации, а также размещения рекламных объявлений с целью расширения клиентской базы посредством информирования о деятельности ООО «Спецгидросервис»;

- разработка и реализация мер по повышению лояльности имеющихся клиентов;

- ведение соответствующей отчетности.

3. Техническую службу, в лице техников, реализующих функции по оформлению проектной документации на производимые работы, и бригад специалистов по монтажу, замене, пломбировке и поверке приборов учета системы водоснабжения, монтажу водопроводных, отопительных, канализационных систем, установке санитарно-технического оборудования.

4. Бухгалтерию, в состав которой входят главный бухгалтер, ответственный за ведение документационного обеспечения экономической деятельности организации, включая своевременную сдачу необходимой отчетности, начисление заработной платы персоналу, осуществление бухгалтерского учета и т. д., и контрактный управляющий, специализирующийся на выполнении функций по документационному обеспечению ведению контрактной документации ООО «Спецгидросервис».

В целом организационная структура ООО «Спецгидросервис» является достаточно оптимальной и соответствует его направлениям и масштабу деятельности.

Далее целесообразно произвести оценку динамики и тенденций

изменения основных экономических показателей деятельности ООО «Спецгидросервис» за 2018-2020 гг. (Таблица 2).

Таблица 2 – Комплекс основных экономических показателей деятельности ООО «Спецгидросервис» за период 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019/2018		2020/2019	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	79578	91592	32141	12014	115,1	-59451	35,1
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	78902	90648	31846	11746	114,9	-58802	35,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	676	944	295	268	139,6	-649	31,3
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	26	15	0	-11	57,7	-15	0
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	650	929	295	279	142,9	-634	31,6
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	463	738	215	275	159,4	-523	29,1
7. Основные средства, тыс. руб.	3814	6505	3857	2691	170,6	-2648	59,3
8. Оборотные активы, тыс. руб.	15204	43738	16481	28534	287,7	-27257	37,7
9. Численность персонала, чел.	22	24	18	2	109,1	-6	75,0
10. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	7841	9619	6739	1778	122,7	-2880	70,1
11. Производительность труда, тыс. руб. (стр1/стр.9)	3617,2	3816,3	1785,6	199,1	105,5	-2030,7	46,8
12. Среднегодовая заработная плата персонала, тыс. руб. (стр10/стр9)	356,4	400,8	374,4	44,4	112,5	-26,4	93,4
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	20,9	14,1	8,3	-6,8	67,5	-5,8	58,9
14. Оборачиваемость оборотных активов, раз (стр1/стр8)	5,2	2,1	2,0	-3,1	40,4	-0,1	95,2
15. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) × 100%	0,8	1,0	0,9	0,2	-	-0,1	-

Расчеты показали, что в периоде функционирования 2018-2020 гг. наиболее успешным для ООО «Спецгидросервис» стал 2019 год.

Так, сумма выручки организации в 2019 г. превысила показатель предыдущего 2018 г. на 15,1%, что составило 12014 тыс. руб. В дальнейшем в 2020 г. выручка резко снизилась – практически в 3 раза. Данный факт, в первую очередь, бесспорно обусловлен пандемией, связанной с широким распространением новой коронавирусной инфекции covid-19, ввиду чего на территории Российской Федерации и, в частности, в Самарской области, Постановлением Правительства РФ №424 от 02.04.2020 г. был введен мораторий на проведение проверок приборов учета систем водоснабжения в срок до 01.01.2021 г. Иными словами, осуществление основного вида деятельности, приносящего существенную часть выручки, ООО «Спецгидросервис» не представлялось возможным. Аналогично, по той же причине, в 2020 г. значительно сократилась себестоимость продаж оказываемых специалистами организации услуг, что наглядно представлено на рисунке 5.

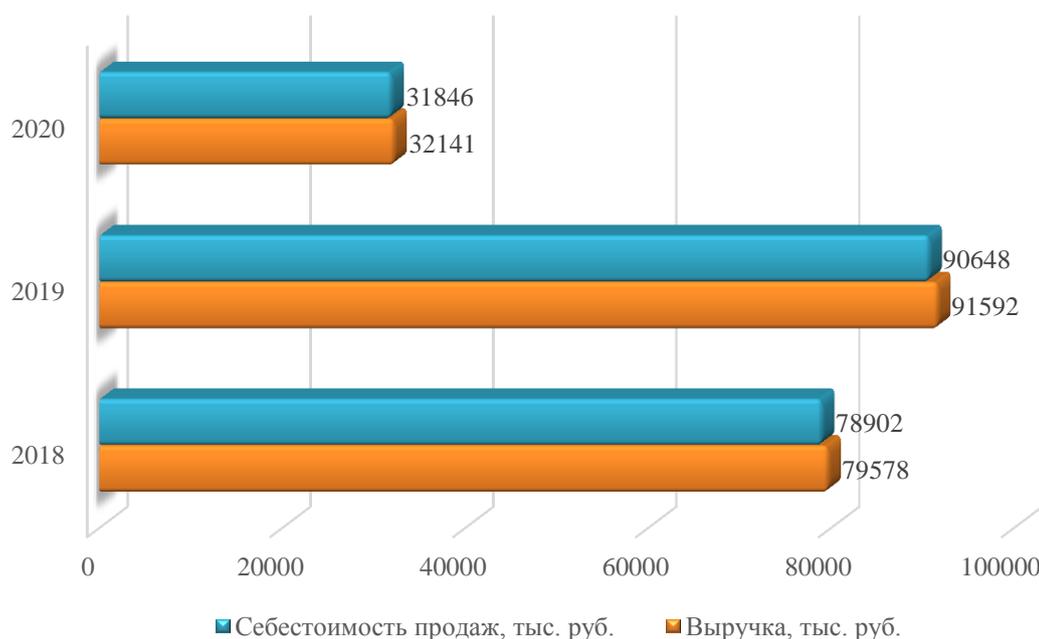


Рисунок 5 – Показатели выручки и себестоимости продаж ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг.

В целом в анализируемом периоде снижение выручки организации составило 47437 тыс. руб., или практически 60%.

Подобно показателям выручки и себестоимости продаж изменялся уровень прибыли ООО «Спецгидросервис».

Максимально высокие значения валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли организации наблюдаются в 2019 г.: по сравнению с 2018 г. произошел их рост на 39,6%, 42,9% и 59,4% соответственно. Впоследствии, в 2020 г., отмечается существенное сокращение сумм прибыли: валовая прибыль составила 295 тыс. руб. (-68,7%), прибыль от продаж – 295 тыс. руб. (-68,4%), чистая прибыль – 215 тыс. руб. (-70,9%). Данные изменения отражены на рисунке 6.

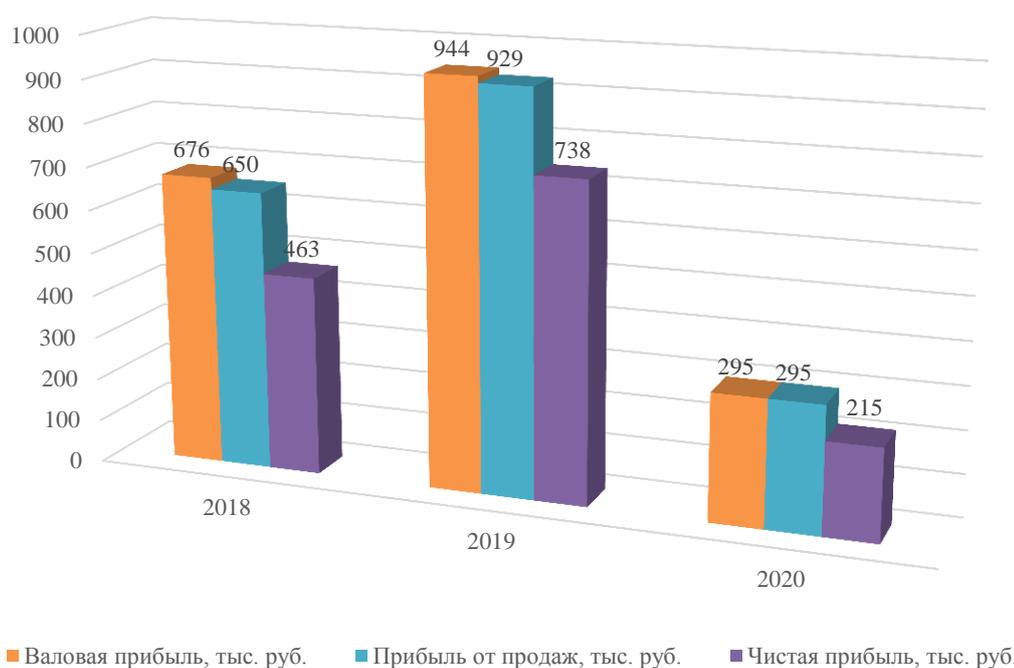


Рисунок 6 – Изменения показателей прибыли ООО «Спецгидросервис» за 2018-2020 гг.

Целесообразно отметить, что все же деятельность ООО «Спецгидросервис» характеризуется в 2018-2020 гг. наличием положительного экономического результата.

Сумма управленческих и коммерческих расходов организации в анализируемом периоде незначительна и составляет 26 тыс. руб. в 2018 г. (затраты на разработку сайта ООО «Спецгидросервис») и 15 тыс. руб. в 2019 г. (приобретение и установка программного обеспечения для учета поступающих заказов).

Негативным аспектом в анализе основных экономических показателей деятельности ООО «Спецгидросервис» является снижение показателя фондоотдачи с 20,9 руб. в 2018 г. до 8,3 руб. в 2020 г., что свидетельствует о сокращении эффективности использования основных фондов организации. Однако в данном случае причиной подобного изменения выступают, в значительной мере, обстоятельства, не зависящие от воли хозяйствующего субъекта (наложение моратория на проведение проверок приборов учета систем водоснабжения, как следствие – резкое сокращение объема предоставляемых услуг и, следовательно, выручки организации).

Уменьшением в 2,5 раза характеризуется также коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «Спецгидросервис»: в 2018 г. данный показатель составил 5,2, в 2019 г. – 2,1, в 2020 г. – 2,0. Для детализации причин произошедших изменений следует проанализировать структуру оборотных активов организации (Таблица 3).

Таблица 4 – Динамика структуры оборотных активов ООО «Спецгидросервис» за 2018-2020 гг.

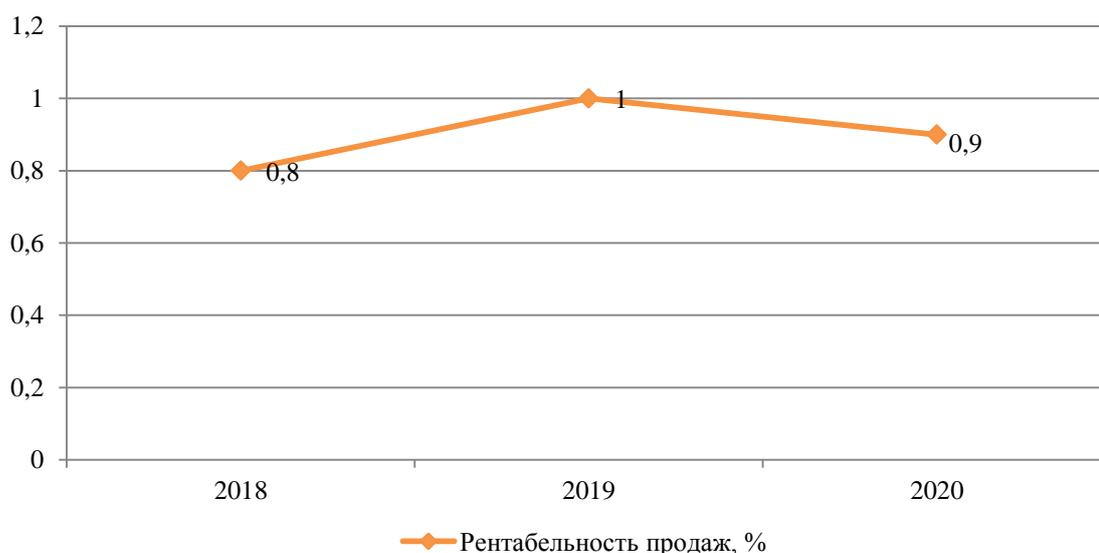
Показатель	2018		2019		2020	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Оборотные активы ВСЕГО, в т. ч.:	15204	100,0	43738	100,0	16481	100,0
Запасы	109	0,71	2926	6,69	3589	21,78
Дебиторская задолженность	11159	73,4	32489	74,28	11102	67,36
Денежные средства и	3936	25,89	8323	19,03	1790	10,86

денежные эквиваленты						
----------------------	--	--	--	--	--	--

Согласно таблице 4, в структуре оборотных активов ООО «Спецгидросервис» на протяжении всего исследуемого периода преобладает сумма дебиторской задолженности, которая существенно увеличилась в 2019 г. в связи с заключением значительного числа договоров на оказание услуг по монтажу систем водоснабжения на условиях оплаты после оказания услуг. Кроме того, в 2019 г. рост отмечается также в уровне запасов (на 2817 тыс. руб.) и в сумме денежных средств и денежных эквивалентов (на 4387 тыс. руб.). в совокупности данные факторы обусловили снижение коэффициента оборачиваемости в 2019 г. по сравнению с 2018 г. в 2,5 раза. В 2020 г. данный показатель незначительно снизился на 0,1 и составил 2,0.

Одним из ключевых параметров, определяющих общую эффективность деятельности организации, является уровень рентабельности.

На протяжении периода 2018-2020 гг. коэффициент рентабельности продаж ООО «Спецгидросервис» характеризуется относительной устойчивостью и составляет 0,8, 1,0 и 0,9 в 2018-2020 гг. соответственно (Рисунок 7).



## Рисунок 7 – Уровень рентабельности продаж ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг.

Однако, приведенные значения свидетельствуют о достаточно низком уровне эффективности деятельности организации и являются негативным аспектом в анализе основных экономических показателей.

Обобщая результаты проведенного анализа, возможно заключить, что в 2018-2020 гг. наиболее успешным для ООО «Спецгидросервис» является 2019 год, характеризующийся значительным ростом основных экономических показателей деятельности. Однако в 2020 г. объем реализации услуг существенно сократился, что обусловило резкое снижение уровня выручки и прибыли организации, как следствие – заметное уменьшение ключевых индикаторов эффективности. Кроме того, значения показателей рентабельности ООО «Спецгидросервис» на протяжении всего анализируемого периода находятся на достаточно низком уровне. В связи с чем целесообразно определить направления и резервы совершенствования деятельности организации, что возможно осуществить, проведя детальный анализ трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис», выступающего ключевым ресурсом компании сферы услуг.

### **2.2 Оценка трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис»**

Оценить трудовой потенциал персонала ООО «Спецгидросервис» возможно посредством анализа ключевых показателей, характеризующих данную категорию.

2.2.1. Оценка полноты и достаточности трудовых ресурсов для обеспечения нормального основной деятельности трудовыми ресурсами.

Изначально целесообразно каждую из должностей в штатном расписании ООО «Спецгидросервис» по состоянию на 01.01.2021 г. охарактеризовать по ключевым критериям: полу, возрасту, уровню

образования.

Директор – мужчина, 47 лет, высшее профессиональное образование.

Руководитель технической службы – мужчина, 50 лет, высшее профессиональное образование.

Главный бухгалтер – женщина, 43 года, высшее профессиональное образование.

Менеджер отдела закупок – женщина, 35 лет, высшее профессиональное образование.

Менеджер отдела продаж – женщина, 24 года, среднее профессиональное образование.

Контрактный управляющий – женщина, 33 года, среднее профессиональное образование.

Техник 1 – женщина, 26 лет, среднее профессиональное образование.

Техник 2 – мужчина, 23 года, среднее профессиональное образование.

Монтажники – мужчины, от 22 до 48 лет, среднее профессиональное образование.

Анализ структуры персонала ООО «Спецгидросервис» по гендерному критерию.

Согласно штатному расписанию, по состоянию на 01.01.2021 г. численность работников ООО «Спецгидросервис» составила 18 человек, из них 13 мужчин (директор, руководитель технической службы, техник, монтажники) и 5 женщин (менеджеры отделов закупок и продаж, главный бухгалтер, контрактный управляющий, техник). Следовательно, доля мужчин в структуре персонала организации – 72%, доля женщин – 28%. Изменения структуры персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. приведены на рисунке 8.

Представленные данные позволяют заключить, что доля мужчин в 2020 г. значительно сократилась. Данный факт обусловлен 6 случаями увольнения монтажников. Так, в период пандемии новой коронавирусной инфекции

covid-19 число заявок на предоставления услуг специалистами ООО «Спецгидросервис» заметно снизилось ввиду введенного моратория на проведение проверок приборов учета систем водоснабжения, кроме того, уменьшилось количество заказов на работы по монтажу водопроводных, отопительных, канализационных систем, установке санитарно-технического оборудования. Соответственно, с учетом применения в организации окладно-премиальной системы оплаты труда для таких специалистов, как монтажники и техники, при которой сумма премии напрямую зависит от количества отработанных заявок, уровень заработной платы у данной категории специалистов также снизился, что подтверждается динамикой среднегодовой заработной платы персонала. Ввиду чего 8 специалистов из числа монтажников уволились по собственному желанию. Вновь было принято на должность монтажников лишь 2 человека.[21]



Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. по гендерному признаку

Кроме того, необходимо отметить, что группу уволившихся сотрудников составили наиболее опытные, высококвалифицированные работники, вновь принятых – молодые, сравнительно недавно окончившие профессиональные образовательные организации среднего профессионального образования сотрудники, что обусловило негативный

фактор в изменении структуры персонала ООО «Спецгидросервис» и его трудового потенциала в аспекте снижения фактического кадрового и профессионального уровня трудового коллектива организации в целом.

Анализ структуры персонала ООО «Спецгидросервис» по возрастному критерию.

Оценку возрастной характеристики трудового коллектива организации необходимо проводить с целью определения в нем доли работников, возраст которых допускает обучение (в том числе, повышение квалификации, профессиональную переподготовку и т. д.), т. е. для установления уровня трудового потенциала организации в сфере профессионального развития.

Структура персонала ООО «Спецгидросервис» по возрасту за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 9).

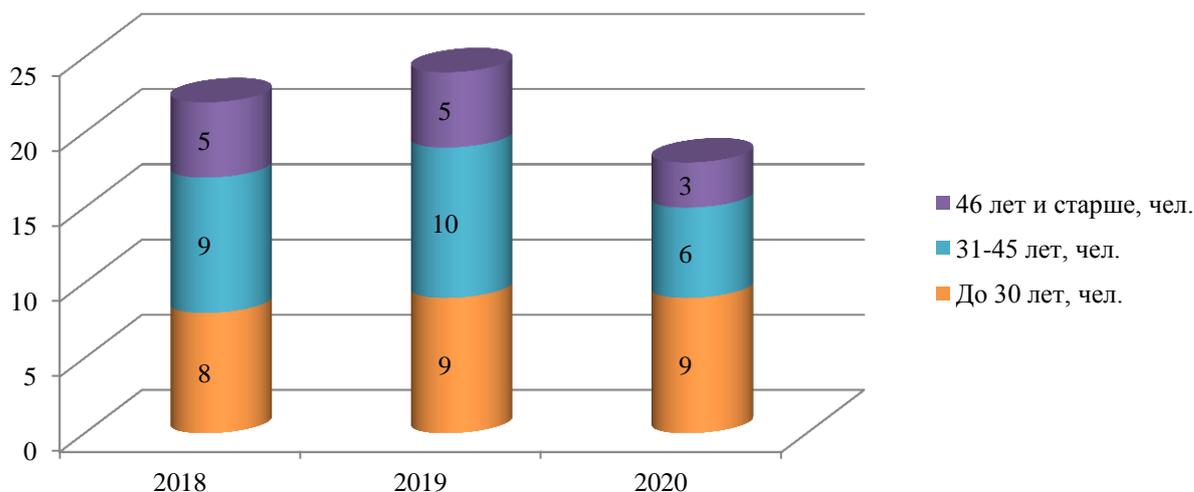


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Спецгидросервис» по критерию возраста в 2018-2020 гг.

Приведенные данные позволяют сделать вывод, что ООО «Спецгидросервис» характеризуется достаточно молодым кадровым составом. Так, в 2018-2020 гг. доля работников в возрасте до 45 лет составила 77,3%, 79,2% и 83,3% соответственно. Иными словами, численность молодых, потенциально мобильных в квалификационном плане, готовых к профессиональному развитию сотрудников существенно превышает число

специалистов старше 45 лет. При этом в достаточной мере представлена группа от 31 до 45 лет, составляющая в 2018-2020 гг. в общей структуре персонала 40,9%, 41,7% и 33,3% соответственно. Данная категория сотрудников, как правило, отличается интеграцией наличия достаточно длительного профессионального опыта и значительными возможностями и мотивацией к повышению квалификации, профессиональной переподготовке, совершенствованию своих знаний и навыков в целом, что, безусловно, является позитивным аспектом.

Однако, как следует из данных, приведенных на рисунке 9, возможно отметить, что в 2020 г. категория работников возраста «31-45 лет» сократилась на 4 человека, возраста «старше 46 лет» – на 2 человека, что обусловлено выше упомянутым увольнением по собственному желанию специалистов при снижении уровня средней заработной платы в 2020 г. в период пандемии новой коронавирусной инфекции covid-19. Данный факт является определенно негативным в оценке динамики трудового потенциала ООО «Спецгидросервис».

Анализ структуры персонала ООО «Спецгидросервис» по категориям должностей.

Данные для анализа структуры персонала организации по категориям должностей в 2018-2020 г. приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Спецгидросервис» по категориям занимаемых должностей в 2018-2020 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.			Изменения, чел.		Изменения, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Всего, в т. ч.	22	24	18	2	-6	109,1	75,0
Руководитель	1	1	1	0	0	-	-
Функциональные менеджеры	2	2	2	0	0	-	-
Служащие	5	5	5	0	0	-	-
Рабочие	14	16	10	2	-6	114,3	62,5

На основании содержания таблицы 5 возможно установить, что в структуре персонала ООО «Спецгидросервис» преобладает категория сотрудников, занятых непосредственной реализацией основных видов деятельности, откуда следует вывод об оптимальности количества уровней иерархии и подразделений, численности каждой из подгрупп работников в целом.

Оценка уровня образования ООО «Спецгидросервис».

Данные для анализа образовательной структуры персонала ООО «Спецгидросервис» за период 2018-2020 гг. приведены в таблице 6 (где СПО – среднее профессиональное образование; ВПО – высшее профессиональное образование).

Таблица 6 – Образовательная структура персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел./ доля в структуре						Изменения, чел.	
	2018		2019		2020		2019/2018	2020/2019
Всего	22	100,0	24	100,0	18	100,0	+2	-6
СПО	18	81,8	20	83,4	14	77,8	+2	-6
ВПО (бакалавриат)	2	9,1	2	8,3	1	5,6	0	-1
ВПО (специалитет, магистратура)	2	9,1	2	8,3	3	16,6	0	+1

Оценивая структуру персонала ООО «Спецгидросервис» по уровню образования, возможно сделать вывод о ее соответствии направлениям деятельности организации в целом и конкретных специалистов в частности. Так, в качестве положительного аспекта следует отметить наличие высшего профессионального образования у сотрудников, занимающих руководящие должности (директор, руководитель технической службы, главный бухгалтер), а также у менеджера отдела закупок, что обуславливает необходимый уровень качества выполняемых ими должностных обязанностей. Кроме того, позитивным фактом является окончание в 2020 г.

главным бухгалтером обучения по программе подготовке магистров «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (повышение степени профессионального образования с имеющегося уровня бакалавриата).

Однако преобладающую долю в структуре персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. занимают сотрудники со средним профессиональным образованием, что определяет наличие резервов для увеличения профессиональной и квалификационной составляющей трудового потенциала персонала организации.

Оценка структуры персонала по критерию продолжительности работы в организации.

Структура персонала ООО «Спецгидросервис» по критерию продолжительности работы в организации приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. по критерию стажа работы в организации (в целом по специальности)

Категория персонала	Численность персонала, чел./ доля в структуре						Изменения, чел.	
	2018		2019		2020		2019/2018	2020/2019
Всего	22	100,0	24	100,0	18	100,0	+2	-6
До 1 года	5	22,7	4	16,7	2	11,1	-1	-2
От 1 до 2 лет	5	22,7	5	20,8	2	11,1	0	-3
От 2 до 5 лет	8	36,4	5	20,8	9	50,0	-3	+4
Более 5 лет	4	18,2	10	41,7	5	27,8	+6	-5

Представленные данные позволяют определить преобладание в структуре персонала ООО «Спецгидросервис» на протяжении всего анализируемого периода сотрудников с опытом работы по профилю организации более 2-х лет (54,5%, 62,5% и 77,8% в 2018-2020 гг. соответственно). Однако указанную характеристику возможно трактовать двояко: с одной стороны, большей долей характеризуется группа относительно опытных и квалифицированных специалистов, с другой стороны – в организации имеются молодые работники, отличающиеся, как правило, значительными резервами для профессионального развития, что в

совокупности определяет существенные перспективы для развития трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Таким образом, анализ структура персонала по поло-возрастным признакам и категориям должностей определил оптимальность состава трудового коллектива работников ООО «Спецгидросервис», одновременно с чем в результате оценки образовательной составляющей и параметра стажа, характеризующего наличие опыта работы по занимаемой должности, установлено, что у значительной доли сотрудников имеются существенные перспективы для развития собственного и, следовательно, общего для организации трудового потенциала.

Показатели численности персонала.

Данные для проведения оценки численности ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Численность персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность, чел.	22	24	18
Явочная численность, чел.	21	23	15

Таким образом, с учетом неявок на рабочие места по различным причинам явочная численность персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. составила 21, 23 и 15 человек соответственно, т.е. явочная численность отличается от среднесписочной, что свидетельствует о возможном риске снижения эффективности использования фонда рабочего времени. Особенно заметно данный негативный факт проявляется в 2020 г.

Далее следует рассчитать показатели движения персонала ООО «Спецгидросервис» с учетом данных о принятии и увольнении (по различным причинам) сотрудников (Таблица 9).

Таблица 9 – Анализ движения персонала ООО «Спецгидросервис» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Численность персонала, чел.	22	24	18
2. Принято, чел.	2	4	2
3. Выбыло, чел.	2	2	8
4. в т. ч. по собственному желанию, чел.	2	1	8
5. нарушение внутреннего распорядка, чел.	0	0	0
6. призыв в вооруженные силы РФ, чел.	0	1	0
7. повышение в должности, чел.	0	0	0
8. Коэффициент текучести, %	9,1	4,2	44,4
9. Коэффициент оборота по приему, %	9,1	16,7	11,1
10. Коэффициент оборота по выбытию, %	9,1	8,3	44,4
11. Общий коэффициент оборота, %	18,2	25,0	55,6

Результаты расчетов показали, что на протяжении анализируемого периода в ООО «Спецгидросервис» наблюдаются значительные отклонения от нормы показателей текучести и оборота кадров. Максимальные значения данных коэффициентов отмечаются в 2020 году. Как было указано ранее, в период пандемии коронавирусной инфекции covid-19 в 2020 г. 8 специалистов из числа монтажников уволились по собственному желанию в связи с сокращением объема заказов и, следовательно, уровня заработной платы. Вновь приняты были лишь 2 работника – молодые сотрудники, окончившие профессиональное образовательное учреждение среднего профессионального образования, без опыта работы. Вследствие данного факта в 2020 г. определил снижение производительности труда персонала более чем в 2 раза (Таблица 2), обусловленное увольнением более опытных мастеров и принятием меньшего числа сотрудников без опыта работы.

В целом подобное явление отражает проблемы низкого уровня мотивации персонала и отсутствия у них лояльности к организации в период кризисной ситуации.[23]

Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы.

Динамика указанных показателей приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019/2018		2020/2019	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	79578	91592	32141	12014	115,1	-59451	35,1
Численность персонала, чел.	22	24	18	2	109,1	-6	75,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7841	9619	6739	1778	122,7	-2880	70,1
Производительность труда, тыс. руб.	3617,2	3816,3	1785,6	199,1	105,5	-2030,7	46,8
Среднегодовая заработная плата персонала, тыс. руб.	356,4	400,8	374,4	44,4	112,5	-26,4	93,4

Показатель производительности труда персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 г. демонстрирует разнонаправленную динамику. Так, в 2019 г. по отмечається его рост на 5,5% (199,1 тыс. руб.), затем в 2020 г. – резкое падение более чем в 2 раза (на 2030,7 тыс. руб.), обусловив общее сокращение в анализируемом периоде на 1831,6 тыс. руб. (более 50%), при этом численность работников в 2018-2020 гг. уменьшилась в целом лишь на 18,2%.

Одновременно с чем уровень среднегодовой заработной платы в исследуемом периоде увеличился на 18 тыс. руб. – с 356,4 тыс. руб. в 2018 г. до 374,4 тыс. руб. в 2020 г. (Рисунок 10).



Рисунок 10 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала ООО «Спецгидросервис» по критерию возраста в 2018-2020 гг.

Представленная тенденция изменения показателей производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг. свидетельствует о наличии проблемных аспектов в вопросах обеспечения мотивации сотрудников, что становится особенно актуальным в совокупности с увольнением 8 высококвалифицированных специалистов со значительным стажем работы в 2020 г.

Показатели фонда рабочего времени.

Эффективность использования фонда рабочего времени персонала ООО «Спецгидросервис» целесообразно оценить на примере наиболее проблемного года в деятельности организации, окончания анализируемого периода – 2020 г. (Таблица 10).

Данные таблицы 11 свидетельствуют о наличии таких негативных аспектов в функционировании организации, как отклонение фактической величины полезного фонда рабочего от плановой на 8,2% (144 ч.), что произошло, в том числе, ввиду наличия факта неявок на работу по

неуважительным причинам (прогулы) среди сотрудников, имеющих стаж работы в организации менее 1 года. При этом увольнения сотрудников за нарушение трудовой дисциплины в 2020 г. не произошло. Следует учесть, что подобные решения руководства ООО «Спецгидросервис», с одной стороны, могут усилить лояльность персонала к организации и повысить его мотивацию, с другой стороны, наоборот, – сформировать риск попустительского отношения к выполнению работниками должностных обязанностей.[22]

Таблица 11 – Расчет эффективного фонда рабочего времени персонала организации ООО «Спецгидросервис» в 2020 гг.

Показатель	Единица измерения	Значение		Абсолют. отклонения от плана
		2020		
		План	Факт	
Численность персонала	чел.	18	18	-6
Календарный фонд времени	дни	366	366	+1
Выходные и праздничные	дни	118	118	0
Календарные рабочие	дни	248	248	0
Неявки на работу, в т. ч.				
Прогулы	дни	0	5	+5
Очередной отпуск	дни	28	28	0
Временная нетрудоспособность	дни	0	10	+10
Явочный фонд рабочего времени	дни	220	202	-18
Продолжительность рабочего дня	часы	8	8	0
Бюджет рабочего времени	часы	1760	1616	-144
Предпраздничные сокращенные дни	дни	5	5	0
Полезный фонд рабочего времени	часы	1755	1611	-144
Средняя продолжительность рабочего дня	часы	7,98	6,5	-1,48

Дополнить проведенный анализ возможно посредством расчета коэффициентов комплексной качественной характеристики трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» (Таблица 12) [13].

Таблица 12 – Расчет составляющих качественной характеристики трудового потенциала ООО «Спецгидросервис» за 2020 гг., %

Показатель	Формула расчета	Расчет
Коэффициент состояния здоровья (КЗ)	Отношение числа неявок на работу по болезням к общему фонду рабочего времени	$10/248 = 0,04$
Коэффициент квалификации (КК)	Отношение числа сотрудников, повысивших квалификацию (уровень образования), к общей численности персонала	$1/18 = 0,06$
Коэффициент уровня образования (К <sub>о</sub> )	Отношение численности сотрудников с высшим и средним образованием к общей численности персонала	$18/18 = 1,0$
Коэффициент стабильности (К <sub>с</sub> )	Отношение численности сотрудников, проработавших в организации более 2 лет, к общей численности персонала	$14/18 = 0,78$
Коэффициент физической трудоспособности (К <sub>фт</sub> )	Отношение численности сотрудников, находящихся в наиболее производящем возрасте (26-30 лет), к общей численности персонала	$5/18 = 0,28$

Однако при формировании выводов по качественной характеристике трудового потенциала организации следует учитывать специфику ее деятельности, что влечет за собой различную значимость представленных выше параметров. В связи с чем целесообразно применить один из экспертных методов. В данном случае в качестве подобного инструмента проведено анкетирование трех экспертов в лице директора, руководителя технической службы и главного бухгалтера ООО «Спецгидросервис» по вопросу значимости для организации указанных выше показателей трудового потенциала персонала по пятибалльной шкале. Результаты анкетного опроса приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Значимость коэффициентов качественной характеристики трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» по результатам экспертной оценки

Показатель	Оценка директора	Оценка руководителя ТС	Оценка главного бухгалтера	Среднее значение показателя
Здоровье	2	4	3	3

Продолжение таблицы 13

Уровень квалификации	5	5	5	5
Уровень образования	4	3	4	3,7
Степень стабильности	5	3	4	4
Степень физической трудоспособности	3	4	3	3,3

Далее следует произвести расчет интегрального показателя трудового потенциала (ТП) персонала ООО «Спецгидросервис» по формуле (1):

$$ТП = \frac{a \times K_3 + b \times K_К + c \times K_0 + d \times K_c + e \times K_{фт}}{n}, \quad (1)$$

где a, b, c, d, e – средние значения значимости параметров трудового потенциала персонала по результатам экспертной оценки;

n – количество параметров.

Тогда расчет примет следующий вид:

$$\begin{aligned} ТП &= \frac{3 \times 0,04 + 5 \times 0,06 + 3,7 \times 1,0 + 4 \times 0,78 + 3,3 \times 0,28}{5} = \\ &= \frac{0,12 + 0,3 + 3,7 + 3,12 + 0,924}{5} = \frac{8,164}{5} = 1,63. \end{aligned}$$

Полученное значение интегрального показателя трудового потенциала персонала является достаточно низким для ООО «Спецгидросервис» и свидетельствует о наличии значительных резервов развития трудового потенциала сотрудников организации.[25]

Обобщение результатов оценки трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» приведено в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты оценки трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» в 2018-2020 гг.

Составляющая	Направленность изменений	Содержание
Кадровая	-	Увольнение группы монтажников из числа высококвалифицированных мастеров со стажем работы более 5 лет в 2020 г. (коэффициент выбытия в 2020 г. составил 44,4%)
Профессиональная	-	Снижение способности оперативной адаптации при качественных изменениях условий и содержания труда под влиянием различных факторов ввиду преобладания среди сотрудников организации молодых специалистов с опытом работы до 2-х лет (в 2020 г. – 22,2%)
Квалификационная	+	Высокие возможности углубления знаний, приобретение новых умений, развития навыков ввиду преобладания в структуре возрастной структуры персонала численности молодых, потенциально мобильных в квалификационном плане, готовых к профессиональному развитию сотрудников (в 2020 г. – 83,3%); значение интегрального показателя трудового потенциала персонала организации в 2020 г. – 1,63, что определяет наличие значительных резервов для его развития
Организационная	-	Общее снижение производительности труда в 2018-2020 гг. составило более 50%; наличие случаев неявок на работу по неважительным причинам, что, в частности, определило отклонение фактической величины полезного фонда рабочего от плановой (на 8,2% – 144 ч.); высокие значение коэффициента текучести (в 2020 г. – 44,4%)

Таким образом, проведенный во второй главе бакалаврской работы анализ позволяет сделать следующие выводы:

– в период 2018-2020 гг. наиболее успешным для ООО «Спецгидросервис» является 2019 год, характеризующийся значительным ростом основных экономических показателей деятельности;

далее в 2020 г. объем реализации услуг существенно сократился, что обусловило резкое снижение уровня выручки и прибыли организации, как следствие – заметное уменьшение ключевых индикаторов эффективности; значения показателей рентабельности ООО «Спецгидросервис» на протяжении всего анализируемого периода находятся на достаточно низком уровне;

– анализ динамики структуры трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» позволил выявить следующие негативные факты, имеющие место в 2018-2020 гг.: доля мужчин значительно сократилась ввиду 8 случаев увольнения по собственному желанию в 2020 г. ведущих специалистов среди монтажников, что обусловило ухудшение кадровой и профессиональной составляющей трудового потенциала персонала организации; наблюдается общее снижение производительности труда персонала (более чем на 50% в 2018-2020 гг.), имеют место случаи неявки на работу по неуважительным причинам; установлен высокий процент текучести кадров (44,4% в 2020 г.), что отрицательно сказывается на формировании организационной компоненты трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Однако наряду с указанными выше проблемными аспектами целесообразно выделить положительные характеристики трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис». К их числу следует отнести наличие высоких возможностей углубления знаний, приобретения новых умений, развития навыков ввиду преобладания в структуре возрастной структуры персонала численности молодых, потенциально мобильных в квалификационном плане, готовых к профессиональному развитию сотрудников (в 2020 г. – 83,3%). Кроме того, значение интегрального показателя трудового потенциала персонала организации в 2020 г. составляет 1,63, что определяет наличие значительных резервов для его развития и целесообразность разработки соответствующих рекомендаций для ООО «Спецгидросервис».

### **3 Пути развития трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис»**

#### **3.1 Рекомендации по развитию трудового потенциала персонала организации**

Анализ динамики структуры трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис», проведенный во второй главе бакалаврской работы, позволил выявить следующие негативные факты, имеющие место в 2018-2020 гг.:

– доля мужчин значительно сократилась ввиду 8 случаев увольнения по собственному желанию в 2020 г. ведущих специалистов среди монтажников, что обусловило ухудшение кадровой и профессиональной составляющей трудового потенциала персонала организации;

– наблюдается общее снижение производительности труда персонала (более чем на 50% в 2018-2020 гг.);

– имеют место случаи неявки на работу по неважным причинам;

– установлен высокий процент текучести кадров (44,4% в 2020 г.), что отрицательно сказывается на формировании организационной компоненты трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Для устранения приведенных выше негативных явлений в данной работе предлагаются следующие рекомендации.

**Рекомендация 1. Внедрение системы наставничества.**

Проектирование и внедрение системы наставничества представляет собой комплекс мер по реализации обучения в организации, при котором более опытные и квалифицированные специалисты осуществляют деятельность в направлении развития и совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков у менее опытных сотрудников в течение определенного периода времени.

Выбор в качестве способа устранения выявленных в ООО «Спецгидросервис» проблем именно системы наставничества обосновано следующими фактами:

– в отличии от коучинга, характеризующегося установкой на активизацию способности к самостоятельному обучению и развитию, наставничество предполагает совместно осуществляемую деятельность наставника и наставляемого;

– в отличии от менторства, интегрирующего черты коучинга и преподавания с добавлением значительной доли теоретического обучения, в наставничестве существенное внимание отведено практической деятельности.

Иными словами, у молодых специалистов ООО «Спецгидросервис» со стажем работы менее 1 года появится возможность под руководством более опытных мастеров совершенствовать собственные навыки в сфере оказания услуг по монтажу, замене, пломбировке и поверке приборов учета системы водоснабжения, монтажу водопроводных, отопительных, канализационных систем, установке санитарно-технического оборудования, без отрыва от выполнения основных должностных обязанностей и без потерь рабочего времени.[24]

Алгоритм внедрения системы наставничества предусматривает последовательную реализацию следующих этапов:

1) Разработка пакета локального акта (положения) по внедрению системы наставничества в ООО «Спецгидросервис» (Приложение А).

2) Проведение рабочего совещания руководства организации по обоснованию целесообразности внедрения системы наставничества и разъяснению специфики данного направления деятельности.

3) Проведение общего собрания трудового коллектива ООО «Спецгидросервис» для определения и утверждения кандидатур наставников и наставляемых.

4) Организация обучения наставников основам деятельности в

данной сфере.

5) Подготовка организационно-распорядительной документации по реализации системы наставничества в виде приказов о закреплении наставников за наставляемыми, индивидуальных планов наставничества (Приложения Б, В).

6) Непосредственно реализация мероприятий в рамках деятельности по внедрению системы наставничества на основании утвержденных индивидуальных планов.

7) Оценка результатов работы наставников, принятие управленческих решений по вопросам их вознаграждения и целесообразности перевода на самостоятельную работу наставляемых молодых специалистов.

Преимущества внедрения системы наставничества в ООО «Спецгидросервис» достаточно очевидны и масштабны. Возможно систематизировать их следующим образом:

1. Преимущества для наставника:

- формирование перспектив карьерного и профессионального роста, в том числе, за счет развития управленческих навыков;
- приобретение репутации профессионального специалиста и доверия трудового коллектива;
- наличие возможностей реализации нестандартного подхода к решению рядовых профессиональных задач;
- повышение авторитета среди коллег.

2. Преимущества для наставляемого:

- своевременная поддержка наставника в процессе выполнения трудовых функций на этапе поступления на работу и трудовой адаптации;
- развитие профессиональных знаний, совершенствование умений и навыков практической деятельности;

- усиление мотивированности к качественному выполнению должностных обязанностей за счет возможности оперативной обратной связи с наставником;

- устранение риска профессиональных ошибок за счет своевременного анализа положительных и отрицательных характеристик решений трудовых задач;

- развитие умения воспринимать объективную критику, нести ответственность за результаты труда, обучение и повышение квалификации.

- повышение лояльности к организации.

### 3. Преимущества для организации в целом:

- снижение коэффициента текучести кадров, минимизация затрат на мероприятия по их подбору и обучению;

- сокращение периода трудовой адаптации молодых сотрудников;

- формирование коллектива специалистов с достаточной степенью мотивации и лояльности к организации;

- оптимизация периода обучения новых работников, развитие механизмов внутреннего анализа;

- совершенствование коммуникаций между членами трудового коллектива;

- повышение уровня корпоративной культуры, дисциплины, развитие у сотрудников потребности к обучению и повышению квалификации.

Рекомендация 2. Повышение квалификации руководителя технической службы ООО «Спецгидросервис».

С целью организации корпоративного обучения наставников из числа специалистов с достаточным стажем работы и наличием необходимых профессиональных компетенций, а также для обеспечения развития системы наставничества в организации в долгосрочной перспективе целесообразно направить на курсы повышения квалификации руководителя технической

службы ООО «Спецгидросервис», который, в свою очередь, реализует в дальнейшем корпоративное обучение наставников непосредственно в организации, в также на основании приобретенных на курсах повышения квалификации знаний будет готов к разработке качественного документационного обеспечения данного направления деятельности.

Направить руководителя технической службы на обучение по программе повышения квалификации «Навыки наставничества» планируется в Учебный центр при МГТУ им. Н.Э. Баумана по адресу: г. Москва, ул. Бауманская, д. 6.

Обучение по данной программе повышения квалификации предусматривает вариант применения дистанционных образовательных технологий, в связи с чем затраты на прохождение руководителем технической службы курсов повышения квалификации будут сформированы лишь за счет суммы стоимости указанных курсов – 3,3 тыс. руб., при отсутствии дополнительных издержек на транспортные расходы и организацию проживания сотрудника в г. Москва.

По окончании руководителем технической службы курсов по программе повышения квалификации «Навыки наставничества» планируется проведение семинарских занятий со специалистами, кандидатуры которых выдвинуты на назначение наставниками для молодых сотрудников ООО «Спецгидросервис» в количестве 2-х человек.

Обобщая изложенное, следует отметить, что реализация предлагаемых рекомендаций определяет для ООО «Спецгидросервис» возможность улучшения характеристик всех составляющих трудового потенциала персонала:

- кадровой (повышение стабильности кадров за счет повышения мотивации и стимулирования высококвалифицированных специалистов);
- профессиональной (повышение адаптируемости молодых сотрудников при качественных изменениях условий и содержания труда под влиянием различных факторов);

- квалификационной (развитие профессиональных компетенций у молодых сотрудников);
- организационной (увеличение производительности труда за счет повышения степени дисциплинированности, уровня корпоративной культуры).

Таким образом, предложенные рекомендации достаточно целесообразны в рамках организации деятельности по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

### 3.2 Оценка эффекта разработанных рекомендаций

Расчет годового экономической эффективности внедрения рекомендаций, направленных на развитие трудового потенциала ООО «Спецгидросервис», предполагает определение суммы затраты на их реализацию, которая формируется из заработной платы наставников и стоимости курсов повышения квалификации руководителя технической службы.

Расчет затрат на выплату годовой заработной платы наставников ООО «Спецгидросервис» приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет затрат на выплату годовой заработной платы наставников

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Ежемесячная заработная плата наставников	$12,13 * 0,2 * 2 * 12 \text{ мес.} = 58,2$
Налог на доходы физических лиц	$58,2 * 0,13 = 7,6$
Суммы платежей во внебюджетные фонды	$58,2 * 0,3 = 17,5$
Итого	83,3

Тогда общая сумма расходов на реализацию предлагаемых рекомендаций составит:

$$83,3 + 3,3 = 86,6 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемый прирост производительности труда сотрудников (2 наставника и 2 наставляемых), по оценкам экспертов, составит 9,5%. В соответствии с чем возможно произвести расчет динамики основных экономических показателей после внедрения системы наставничества в организации (Таблица 16).

Таблица 16 – Ожидаемые изменения основных экономических показателей ООО «Спецгидросервис» после реализации рекомендаций

Показатели	Факт	План
1. Выручка, тыс. руб.	32141	$1785,6 \cdot 14 + 1785,6 \cdot 1,095 \cdot 4 = 24998,4 + 7820,8 = 32819,2$
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	31846	31846
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	295	$32819,2 - 31846 = 973$
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	0	$83,3 + 3,3 = 86,6$
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	295	$973 - 86,6 = 886,4$
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	215	$886,4 - 886,4 \cdot 0,2 = 709$
7. Производительность труда, тыс. руб.	1785,6	1823,3
8. Рентабельность продаж, %	0,9	2,7

Проведенные расчеты позволяют предположить, что в результате реализации предлагаемых рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала общий прирост производительности труда работников «Спецгидросервис» составит 2,11%, что обусловит увеличение выручки организации на 678,2 тыс. руб., при этом ожидается экономический эффект в сумме 414,0 тыс. руб. (прирост чистой прибыли), а также повышение рентабельности продаж до уровня 2,7.

Также целесообразно осуществить расчет планируемых значений отдельных элементов интегрального показателя трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис», подверженных прямому влиянию разработанных рекомендаций (Таблица 17).

На основании приведенного расчета определим планируемое значение интегрального показателя трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис»:

$$\begin{aligned} \text{ТП} &= \frac{3 \times 0,04 + 5 \times 0,22 + 3,7 \times 1,0 + 4 \times 1,0 + 3,3 \times 0,28}{5} = \\ &= \frac{0,12 + 1,1 + 3,7 + 4,0 + 0,924}{5} = \frac{9,85}{5} = 1,97. \end{aligned}$$

Таблица 17 – Расчет планируемых значений элементов интегрального показателя трудового потенциала ООО «Спецгидросервис» за 2020 гг., %

Показатель	Формула расчета	Расчет
Коэффициент квалификации (КК)	Отношение числа сотрудников, повысивших квалификацию (уровень образования), к общей численности персонала	4/18 = 0,22
Коэффициент стабильности (Кс)	Отношение численности сотрудников, проработавших в организации более 2 лет, к общей численности персонала	18/18 = 1,0

Представленный расчет планируемого значения интегрального показателя трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» позволяет сделать вывод о том, что реализация предложенных рекомендаций будет способствовать увеличению интегрального показателя трудового потенциала персонала организации на 20,9%.

Внедрение разработанных рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала в деятельность ООО «Спецгидросервис» также предоставляет возможность для организации получить социальный эффект, выраженный в следующих аспектах:

- формирование коллектива специалистов с достаточной степенью мотивации и лояльности к организации;
- оптимизация периода трудовой адаптации молодых сотрудников, развитие компетенций в сфере внутреннего анализа;

- совершенствование коммуникаций между членами трудового коллектива;
- повышение уровня корпоративной культуры, дисциплины, развитие у сотрудников потребности к обучению и повышению квалификации.
- улучшение социально-психологического микроклимата в коллективе.

Таким образом, наличие экономического и социального эффекта обосновывают целесообразность внедрения рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

## Заключение

Одним из ключевых ресурсов любой современной организации, безусловно, являются сотрудники, в связи с чем значимость решения задачи развития трудового потенциала персонала, способствующего обеспечению устойчивости функционирования хозяйствующего субъекта в перспективе, безусловно, растет. Данный факт определил высокую актуальность выбранной темы исследования.

Цель данной работы заключается в разработке рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Для достижения поставленной цели в рамках первой главы бакалаврской работы решена задача по систематизации теоретических основ развития трудового потенциала персонала организации, в частности, установлено:

- трудовой потенциал персонала имеет значение одного из важнейших факторов, оказывающих существенное влияние на устойчивость функционирования любой организации в долгосрочной перспективе, и представляет собой комплексную характеристику коллектива работников, отражающую степень кадрового обеспечения основных процессов организации, профессиональный и квалификационный уровень реализующих их специалистов;

- основополагающими компонентами трудового потенциала организации являются кадровая, профессиональная, квалификационная, организационная составляющие;

- группа базовых показателей, используемых для оценки трудового потенциала персонала организации, включает показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами, показатели численности персонала, показатели зависимости результатов труда от вознаграждения, показатели использования фонда рабочего времени;

– ключевая цель развития трудового потенциала персонала организации заключается в наращивании трудоспособности работников в результате проведения определенных изменений в его структуре;

– в качестве основных направлений развития трудового потенциала персонала организации выделяют качественные, количественные и структурные изменения.

Проведенный во второй главе бакалаврской работы анализ позволяет сделать следующие выводы:

– в период 2018-2020 гг. наиболее успешным для ООО «Спецгидросервис» является 2019 год, характеризующийся значительным ростом основных экономических показателей деятельности; далее в 2020 г. объем реализации услуг существенно сократился, что обусловило резкое снижение уровня выручки и прибыли организации, как следствие – заметное уменьшение ключевых индикаторов эффективности; значения показателей рентабельности ООО «Спецгидросервис» на протяжении всего анализируемого периода находятся на достаточно низком уровне;

– анализ динамики структуры трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис» позволил выявить следующие негативные факты, имеющие место в 2018-2020 гг.: доля мужчин значительно сократилась ввиду 8 случаев увольнения по собственному желанию в 2020 г. ведущих специалистов среди монтажников, что обусловило ухудшение кадровой и профессиональной составляющей трудового потенциала персонала организации; наблюдается общее снижение производительности труда персонала (более чем на 50% в 2018-2020 гг.), имеют место случаи неявки на работу по неуважительным причинам; установлен высокий процент текучести кадров (44,4% в 2020 г.), что отрицательно сказывается на формировании организационной компоненты трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

Однако наряду с указанными выше проблемными аспектами выделены положительные характеристики трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис»:

– наличие высоких возможностей углубления знаний, приобретения новых умений, развития навыков ввиду преобладания в структуре возрастной структуры персонала численности молодых, потенциально мобильных в квалификационном плане, готовых к профессиональному развитию сотрудников (в 2020 г. – 83,3%);

– значение интегрального показателя трудового потенциала персонала организации в 2020 г. составляет 1,63, что определяет наличие значительных резервов для его развития и целесообразность разработки соответствующих рекомендаций для ООО «Спецгидросервис».

Для устранения приведенных выше негативных явлений в третьей главе работы предложены следующие рекомендации:

1. внедрение системы наставничества;
2. повышение квалификации руководителя технической службы ООО «Спецгидросервис».

Проведенные расчеты оценки экономической эффективности предлагаемых рекомендаций позволяют предположить, что в результате их реализации общий прирост производительности труда работников «Спецгидросервис» составит 2,11%, что обусловит увеличение выручки организации на 678,2 тыс. руб., при этом ожидается экономический эффект в сумме 414,0 тыс. руб. (прирост чистой прибыли), а также повышение рентабельности продаж до уровня 2,7 и рост интегрального показателя трудового потенциала персонала организации на 20,9%.

В качестве социального эффекта возможно отметить повышение мотивации и корпоративной культуры персонала.

Таким образом, наличие экономического и социального эффекта обосновывают целесообразность внедрения рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала ООО «Спецгидросервис».

## Список используемых источников

1. Авдеенко В.Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. М.: Экономика, 2017. 240 с.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / под ред. Позднякова В.Я. М.: Инфра-М, 2018. 190 с.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии. Учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. - М.: Экзамен, 2019. - 320 с.
4. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. М.: Владос, 2018. 224 с.
5. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом: учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. М.: Юрайт. 2019. 250 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 18.03.2021 г.).
7. Дейнека А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. М.: Дашков и ко, 2018. 288 с.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: ИНФРА-М, 2019. 352 с.
9. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2019. - 366 с.
10. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов. М.: Проспект, 2017. 129 с.
11. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. М.:

Прспект. 2020. 64 с.

12. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом: учеб. пособие. М.: Прспект. 2020. 160 с.

13. Кузьминых Е.В. Оценка эффективности использования трудового потенциала в организации [Электронный ресурс] // Human progress. 2017. Том 3, № 9. URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_9/Kuzminyuh.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_9/Kuzminyuh.pdf), свободный. Загл. с экрана.

14. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. М.: Инфра-М, РИОР, 2017. 256 с.

15. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. Москва: СИНТЕГ, 2017. 187 с.

16. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник / А. В. Тебекин. М.: КноРус. 2020. 720 с.

17. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 15.04.2021 г.).

18. Федонин О.С. Потенциал предприятия: формирование и оценка: учеб. пособ. / О.С. Федонин. Изд.: КНЕУ, 2018. 316 с.

19. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. 400 с.

20. Яшкина, К. Ю. Трудовой потенциал: теоретические аспекты понятия, характеристика его основных компонентов / К. Ю. Яшкина. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 48 (338). С. 577-580. URL: <https://moluch.ru/archive/338/75637/> (дата обращения: 25.04.2021).

21. Tay, Louis, and Ed Diener. "Needs and Subjective Well-Being Around the World." *Journal of Personality and Social Psychology* <http://psycnet.apa.org/record/2011-12249-0010>
22. Ryff, Carol D., and Burton H. Singer. "Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being." *Journal of Happiness Studies* 9.1 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-006-9019-0>
23. Villarica, Hans. "Maslow 2.0: A New and Improved Recipe for Happiness." *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2011/08/maslow-20-a-new-and-improved-recipe-for-happiness/24348>
24. Maslow, Abraham Harold. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50.4 (1943): 370-396. <http://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
25. Baumeister, Roy F., and Mark R. Leary. "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation." *Psychological Bulletin* 117.3 (1995): 97-529. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>

## Приложение А

### Положение об организации наставничества в ООО «Спецгидросервис»

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО «Спецгидросервис»

\_\_\_\_\_ / Плахин А.В.

«01» июня 2021 г.

#### Положение об организации наставничества в ООО «Спецгидросервис»

##### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет цели, задачи и порядок организации наставничества.

1.2. Наставничество представляет собой способ обеспечения условий для профессионального становления, развития и трудовой адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

1.3. Целями наставничества являются:

- оказание помощи работникам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения должностных обязанностей;

- адаптация в коллективе;

- развитие дисциплинированности, требовательности к себе и заинтересованности в результатах труда.

1.4. Задачами наставничества являются:

- ускорение процесса профессионального становления работников;

- приобщение к корпоративной культуре;

- развитие у работников интереса к осуществляемой профессиональной деятельности;

- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата;

- снижение текучести кадров в организации и повышение лояльности персонала.

##### 2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над следующими сотрудниками:

- вновь поступающие на работу;

- занявшие данную должность впервые в результате внутренних перемещений персонала;

- возраст до 45 лет;

- наличие мотивации к повышению квалификации и саморазвитию.

2.2. Основными критериями отбора наставников являются:

- трудовой стаж в данной организации и/или опыт работы по профессии не менее 3-х лет;

## Продолжение приложения А

- отсутствие фактов нарушения трудовой дисциплины;
- выполнение плана работ в полном объеме.

2.3. Наставничество устанавливается продолжительностью от одного месяца до одного года по решению руководства организации.

2.4. Максимально возможное число лиц, закрепляемых за одним наставником, составляет 3 человека.

2.5. Назначение наставника осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником, и лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.6. Утверждение наставников и наставляемых производится приказом директора организации.

2.7. При наличии объективных причин замены наставника данный факт оформляется приказом директора организации.

2.8. Не позднее 10 дней со дня утверждения кандидатуры наставника приказом директора организации наставником составляется индивидуальный план наставничества для каждого из наставляемых. Каждый из наставляемых должен быть ознакомлен с индивидуальным планом наставничества под роспись.

2.9. Отчет о выполнении индивидуального плана наставничества составляется наставником не позднее, чем за 10 дней до окончания периода наставничества.

2.10. В целях поощрения наставника за успешную реализацию деятельности в системе наставничества предусматривается ежемесячная доплата в размере 20% должностного оклада.

2.11. Ненадлежащее исполнение обязанностей наставником влечет применение мер дисциплинарной ответственности.

### **3. Руководство наставничеством**

3.1. Общее руководство системой наставничества возлагается на руководителя структурного подразделения осуществляется непосредственно руководителем организации.

### **4. Права и обязанности наставника**

4.1. Наставник имеет право:

- в установленном законодательстве порядке знакомиться с материалами личного дела наставляемого;
- требовать от наставляемого выполнения рекомендаций и указаний по профессиональным вопросам;
- осуществлять контроль деятельности наставляемого посредством личной проверки степени и качества выполнения производственных заданий, поручений.

## Продолжение приложения А

### 4.2. Наставник обязан:

- соблюдать требования законодательства РФ и локальных нормативных актов организации при осуществлении наставнической деятельности;
- оказывать содействие наставляемому в исполнении его должностных обязанностей в рамках исполнения индивидуального плана наставничества;
- ознакомить с основами корпоративной культуры;
- способствовать освоению наставляемым наиболее рациональных приемов, передовых и безопасных методов работы для обеспечения качественного выполнения им должностных обязанностей;
- совместно с наставляемым организовывать деятельность по устранению допущенных ошибок;
- не позднее 10 дней до окончания периода наставничества сформировать отчет о выполнении индивидуального плана наставничества и представить его руководству организации (структурного подразделения).

## 5. Права и обязанности наставляемого

### 5.1. Наставляемый имеет право:

- пользоваться материальными ресурсами и инфраструктурой организации в целях исполнения своих должностных обязанностей;
- принимать участие в процессе формирования индивидуального плана наставничества;
- обращаться к наставнику за консультационной поддержкой в решении профессиональных вопросов;
- обращаться к руководству организации с ходатайством о замене наставника.

### 5.2. Наставляемый обязан:

- ознакомиться с законодательными актами РФ, локальными нормативными актами организации, касающимися исполнения им должностных обязанностей;
- выполнять мероприятия индивидуального плана в соответствии с установленными сроками;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- принимать во внимание и учитывать в работе рекомендации наставника при решении профессиональных задач;
- совместно с наставником устранять допущенные ошибки;
- участвовать в общественной жизни коллектива организации.

Приложение Б

**«Приказ о создании эффективной системы наставничества в  
ООО»Спецгидросервис»**

Общество с ограниченной ответственностью «Спецгидросервис»  
445044, РФ, Приволжский федеральный округ,  
Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Автостроителей, 2

**П Р И К А З**

«01» июня 2021 г.

№ 30-од

«О внедрении системы наставничества»

В целях создания в ООО «Спецгидросервис» эффективной системы наставничества для совершенствования процесса профессионального становления молодых специалистов, руководствуясь Уставом,

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить положение об организации наставничества в ООО «Спецгидросервис».
2. С 01.07.2021 г. назначить наставниками сотрудников Иванова И.И., Петрова П.П.
3. С 01.07.2021 г. определить наставляемыми сотрудников Симонова А.А., Смирнова Б.Б.
4. Руководителю технической службы Воронкову Е.Е. сформировать графики работы бригад с учетом сформированных групп в рамках системы наставничества.
5. Главному бухгалтеру Евсеевой Н.Н. осуществлять оплату труда наставников ежемесячно в размере 20% должностного оклада.
6. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Директор  
С приказом ознакомлены:

Плахин А.В.  
Воронков Б.Б.  
Евсеева Н.Н.  
Иванов И.И.  
Петров П.П.  
Симонов А.А.  
Смирнов Б.Б.

## Приложение В

### «Индивидуальный план наставничества»

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО «Спецгидросервис»

\_\_\_\_\_ / Плахин А.В.

«01» июня 2021 г.

### Индивидуальный план наставничества

Ф.И.О., должность наставляемого

\_\_\_\_\_

Ф.И.О., должность наставника

Период наставничества:

с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№ п/п	Мероприятие	Срок выполнения	Ответственное лицо	Отметка о выполнении
<i>Раздел I. Личность наставляемого</i>				
1	Определение уровня подготовки к выполнению профессиональных задач			
2	Определение степени мотивированности сотрудника			
3	Определение характеристик кадровой, квалификационной, профессиональной, организационной составляющих трудового потенциала сотрудника			
<i>Раздел II. Должностные обязанности</i>				
2	Ознакомление с нормативными документами по осуществлению основной профессиональной деятельности			
3	Ознакомление с графиком работы			
4	Ознакомление с должностными обязанностями монтажника			
5	Инструктаж по охране труда на рабочем месте			
<i>Раздел III. Профессиональные задачи</i>				
1	Выполнение профессиональных задач совместно с наставником			
2	Самостоятельное выполнение профессиональных задач под руководством (наблюдением) наставника			
3	Консультационная поддержка по вопросам, вызывающим затруднения (обратная связь с наставником)			

## Продолжение приложения В

Раздел IV. Социальная адаптация в трудовом коллективе				
1	Привлечение наставляемого к подготовке корпоративных мероприятий			
2	Установление наличия проблем в коммуникациях			
Раздел V. Определение степени готовности наставляемого к самостоятельному выполнению профессиональных задач				
1	Выполнение контрольных практических заданий			
2	Формирование отчета о результатах наставничества			

Наставник

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
подпись                      Ф.И.О.

Наставляемый

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
подпись                      Ф.И.О.