

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале
организации (на примере ООО «IPLUS»)

Студент

К.В. Труханова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Для совершенствования планирования и прогнозирования потребности в персонале организации (на примере ООО «IPLUS»), с целью обеспечить оптимальный процесс кадрового планирования, разработаны мероприятия по планированию потребности в найме и увольнении сотрудников и создания единой нормативной базы данных.

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трёх глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранной теме, описываются цель и задачи данного исследования.

В первой главе рассмотрены особенности планирования потребности в персонале, а также тенденции изменений планирования и прогнозирования потребности в персонале в условиях цифровой экономики.

Вторая глава содержит технико-экономическую характеристику деятельности ООО «IPLUS», проведен анализ кадрового планирования, выявлены основные проблемы.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS». Оценена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении подведён итог, сделаны выводы по выявленным проблемам и предложены к реализации мероприятия по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале организации (на примере ООО «IPLUS»).

Вопрос о реализации предложенных мероприятий находится на стадии рассмотрения руководством ООО «IPLUS».

Работа содержит 49 страниц печатного текста, 9 таблиц, 3 рисунка и 1 приложение. Для написания работы использованы 39 источников.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| Глава 1 Теоретические аспекты формирования планирования и прогнозирования потребности в персонале организации..... | 8 |
| 1.1 Основы определения потребности и планирования персонала в современной организации | 8 |
| 1.2 Особенности планирования потребности в персонале | 12 |
| 1.3 Тенденции изменений в планировании и прогнозировании потребности в персонале в условиях цифровой экономики | 16 |
| Глава 2 Анализ планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере ООО «IPLUS» | 20 |
| 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «IPLUS»..... | 20 |
| 2.2 Анализ кадрового планирования ООО «IPLUS» | 28 |
| Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS»..... | 36 |
| 3.1 Разработка мероприятия по планированию потребности в найме и увольнении сотрудников | 36 |
| 3.2 Разработка мероприятия для создания нормативной базы данных и оптимизации кадровой структуры персонала компании | 39 |
| 3.3 Расчёт и обоснование экономической эффективности разработанных мероприятий | 41 |
| Заключение | 43 |
| Список используемых источников..... | 45 |
| Приложение А Перечень структурных подразделений и должностей ООО «IPLUS» | 50 |

Введение

Актуальность темы исследования. Стремительное развитие экономики в современных рыночных отношениях приводит к необходимости изменения и применения новых методик для решения множества экономических проблем, особенно касающихся личности. Особое внимание уделяется организации управления, центром которого становится человек, являющийся наивысшей ценностью. Упор необходимо делать на личность, так как человек - это важный ресурс предприятия, без которого немислимо его существование.

Развитие цифровых технологий приводит к автоматизации многих производственных процессов, что способствует исчезновению некоторых видов профессий. В будущем многие профессии, которые необходимы сейчас, потеряют свою востребованность. Если современные специалисты не будут обладать навыками, необходимыми для трудовой деятельности, то количество рабочих мест снизится и это может привести к увеличению безработицы.

Развивающиеся цифровые технологии уже изменяют особенности планирования и прогнозирования потребности в персонале организации, что обуславливает актуальность данной работы.

В современном мире работа отдела кадров в организациях в основном построена без учета использования современных технологий. Данная ситуация ведет не только к отставанию, но и потере конкурентоспособности на мировом уровне, которое отражается на качестве принятия решений и действий, учёта производительности труда, использования инноваций и т.д.

Понятие значительной степени человеческого фактора говорит о его роли и статусе в современном мире, в котором можно оценить настоящую картину и будущность системы управления персоналом, являющейся стратегической составляющей. Отсюда множество решений являются важной составляющей работы и изменения подхода к управлению кадрами.

Целью данной работы является разработка мероприятий для совершенствования планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере ООО «IPLUS».

Согласно поставленной цели в работе будут решаться следующие задачи:

- проведение теоретических исследований в области формирования планирования и прогнозирования потребности в персонале организации;
- проведение анализа планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере ООО «IPLUS»;
- разработка мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS».

Объектом исследования выступает система кадрового планирования в деятельности сотрудников отдела по работе с персоналом ООО «IPLUS».

Предметом исследования является использование методов, процессов, организация и отношения, которые возникают при формировании планирования и прогнозирования потребности в персонале организации.

Методы исследования. Методологическую основу данной работы составили общепhilosophические группы научных методов в виде анализа, синтеза, классификации, абстрагирования, аналогии, моделирования, дедукции, индукции, а также общенаучные, частно-научные и методы системного и стратегического анализа, анализа документов, экспертных оценок, наблюдения.

Информационную базу исследования составили материалы научных конференций и семинаров, отчётная и статистическая информация ООО «IPLUS».

Теоретическую базу исследования составили научные труды ученых В.Б.Акулова, П.С.Буклерского, О.С. Виханского, С.Л. Горелика, А.Я. Кибанова, Н.Б. Моргунова, Э.В. Попова, С.В. Рубцова, Т.А. Салтановой и др.

Практическая значимость исследования состоит в том, что исследуемые методы и процессы разработки кадрового планирования могут быть применимы в любой организации для повышения, главным образом, конкурентных преимуществ за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала персонала путем совершенствования планирования и прогнозирования потребности в персонале. Использование данного метода по разработке стратегии при управлении персоналом приведёт к высокой эффективности работы организации в целом, определит потребность в кадрах, поможет спланировать необходимые меры по удовлетворению этих потребностей.

Краткое содержание данного исследования. Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трёх глав, заключения, списка используемой литературы из 39 источников и 1 приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, обозначены объект данного исследования, цели и задачи, дана характеристика значимости работы на практике.

Первая глава «Теоретические аспекты формирования планирования и прогнозирования потребности в персонале организации» включает основы определения потребности и планирования персонала в современной организации, также выявлены тенденции изменений в планировании и прогнозировании потребности в персонале в условиях цифровой экономики.

Во второй главе «Анализ планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере ООО «IPLUS» дана организационно-экономическая характеристика ООО «IPLUS» и проведен анализ кадрового планирования.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS» разработаны мероприятия по планированию потребности в найме и увольнении сотрудников и созданию нормативной базы данных и оптимизации кадровой структуры персонала компании с целью обеспечить

оптимальный процесс кадрового планирования, а также рассчитана экономическая эффективность разработанных мероприятий.

В заключении подведён итог всей проделанной работе, по результатам проведенного анализа были выявлены недостатки, сделаны выводы и предложены мероприятия по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале организации ООО «IPLUS».

Глава 1 Теоретические аспекты формирования планирования и прогнозирования потребности в персонале организации

1.1 Основы определения потребности и планирования персонала в современной организации

Подбор, обучение и развитие персонала – долгий важный многомерный процесс, включающий ряд этапов, которые взаимосвязаны между собой по содержанию и функциональностью; он развивается противоречиво в зависимости от внешних и внутренних условий, имеет объективные и субъективные разнонаправленные факторы, требующие регулирования [6, с.14].

Прогнозирование развития экономики и спроса на кадры – это важный инструмент управления производством и обществом. Руководитель должен обладать чутким предвиденьем, так как играет значительную роль в становлении организации на рынке. Но в современном мире в условиях конкуренции данный закон имеет нарушения. Используются импульсивные, экспериментальные методы по решению сложных задач, касающихся проблем в экономике, производстве, финансах. Отсутствие определенных целей и ориентиров развития в перспективе усложняет деятельность организации. Современное общество и государство живут в неопределенности.

Привлечение и отбор кадров (кадровый резерв) – это определенные процедуры с использованием информационно-методических средств, направленных на удовлетворение организации в кадрах.

Социальная, хорошо ориентированная рыночная экономика должна не только пополнять предприятия необходимыми кадрами, имеющими необходимый уровень квалификации, но и привлекать мотивацией работников, создавать необходимые материальные и духовные ценности, тем самым повышая не только эффективность работы предприятий в целом, и

доход работника, но и мировой уровень страны, способствующий процветанию. Самоутверждение и развитие личности – это важный аспект жизнедеятельности предприятия, являющейся идеальной моделью, задающей основные направления деятельности предприятия.

Важной задачей работы кадровой службы является привлечение кандидатов, в основе которой происходит отбор и использование такого метода как избирательность, определение компетентности с использованием минимальных количеств значимых критериев, определение необходимых для работы качеств человека.

В Узбекистане в качестве рыночного инструмента для привлечения кадровых ресурсов относят ярмарки вакансий, в том числе с использованием интернет ресурсов (знакомство с резюме кандидата, прохождение тестов, испытательного срока и др.). Ярмарки вакансий, проводимые посредством служб занятости, имеют ряд преимуществ. Например, происходит непосредственный контакт путем общения кандидата с потенциальными работодателями, от их представителей можно получить первичную информацию о деятельности предприятия и т.п. [12].

В Узбекистане подбором кадров в организации занимаются биржи труда, которые официально называются Центрами содействия занятости населения, и агентства, предоставляющие частные услуги по подбору и трудоустройству персонала, в Ташкенте их насчитывается не менее тридцати.

Эти службы могут специализироваться как на подборе руководящего состава и специалистов высшей категории, менеджеров среднего звена, так и простых рабочих и обслуживающего персонала. Некоторые агентства по договоренности с руководителями небольших фирм могут взять на себя функции отделов кадров. При этом, таким подобранным и трудоустроенным с помощью этих агентств работникам необходима дополнительная аттестация внутри организации, так как уровень компетентности и профессионализма этих сотрудников различен [27].

Подбор кадров – важная задача сотрудников отдела по работе с персоналом, при котором необходимо учитывать все стороны развития потенциальных кандидатов.

Профессиональная ориентация основывается на четырёх основных видах:

- информирование,
- консультирование,
- профессиональный отбор,
- профессиональная адаптация и развитие карьеры.

Глубокое профессиональное консультирование ведут профессиональные учебные заведения и службы занятости, решающие вопрос обучения человека, в том числе переобучение, повышение квалификации и др. Предприятия выполняют функцию профессионального отбора и адаптации сотрудников.

В результате отбора происходит найм или отказ в приеме кандидата на работу, а также появляется альтернатива вариантов обучения или трудоустройства [24, с.455].

Процедуры отбора и найма взаимодействуют между собой таким образом, что не имеют определенной последовательности, хотя считается, что первым должен быть процесс отбора, а потом найма. Рассмотрим несколько примеров:

- Предварительная беседа, проведенная отделом кадров и претендентом, дает понять о существующем установленном сроке (например, испытательном), во время которого заработная плата не будет выше первоначального уровня. Данное условие отменяет смысл отбора.

- При условии, что, если кандидат покажет высокие профессиональные навыки, уровень заработной платы может быть повышен. Но пока не выяснится его уровень, найм будет временно приостановлен.

– Претенденту сообщают, что существует режимный момент – окончание рабочего дня в определенное время, раньше покидать рабочее место нельзя. Исключение может составлять тот случай, когда первым рабочую зону покинет руководитель. Требование отклоняется, отбор не используется.

При отборе, требующем проверки высокой квалификации кандидатов, сотрудники кадровых служб используют кадровиков приемы и методы тестирования. Существуют несколько видов тестов:

- функциональные (проверка памяти, внимания, интеллекта и т.п.);
- личностные (стремление, интересы, поведения и т.п.);
- определение специальных способностей (познание, способность творить, изобретать и т.д. [25, с.122].

Важная группа включает в себя тестовые задания, которые имитируют различные возможные сценарии, позволяют проверить нестандартное мышление и поведение кандидата в стрессовых ситуациях, а также тесты с моделирующими сложными управленческими решениями. Эти виды тестов имеют перспективность и продуктивность.

Неверная кадровая политика может привести к низким показателям работы предприятия в целом, грозить серьезными последствиями.

Нематериальная заинтересованность претендента, его моральные качества должны соответствовать определенному уровню. В свою очередь, соответствующие службы по работе с персоналом и руководство предприятия должны мотивировать работника на достижение высоких показателей работы, повышение производительности труда.

Вновь пришедшим работникам необходимо предоставлять адаптационный период. Это возможность адаптироваться как сотруднику, так и работодателю к новой профессиональной и социальной среде. В результате данного предоставленного времени работники могут показать отличный уровень в работе.

Адаптационный период может быть различным и меняться по длительности в зависимости от ситуации, качеств, психотипа человека. Так холерики – подвижны, энергичны, отличаются быстрым освоением; флегматики и меланхолики – впечатлительны и замкнуты, им требуется больше времени на адаптацию.

В создавшейся ситуации необходимо для новичков создать щадящий режим, при этом не судить строго, дать время проявить себя и т.д. А при чрезмерном затягивании времени возможно посоветовать сотруднику изменить рабочее место или сферу деятельности.

1.2 Особенности планирования потребности в персонале

Важнейшим условием для успешной, эффективной производственной деятельности является правильно сформированный штат высококвалифицированных сотрудников, что отражается на прибыли предприятия, способности вести конкуренцию, так как только такое предприятие, отличающееся высококвалифицированным, творческим, ответственным и исполнительным набранным персоналом, сможет в целом достичь высоких результатов.

Раньше предприятия при организации управления персоналом ориентировались только на текущие потребности организации.

Руководящий состав считал, что всегда будет иметь возможность набирать высококвалифицированный состав. Но время показало обратное. Не имея людей с достаточной компетенцией, предприятие имеет множество проблем, касающихся финансовых результатов. Было важно обеспечить себя квалифицированными кадрами с минимальными затратами по причине переполнения ранка рабочей силы. При этом прием и увольнение не влияло на финансовый результат предприятия. Но сегодня, в современном мире, макроэкономическое окружение заставляет изменять подход к деятельности самого предприятия. Это приводит к необходимости правильной ориентации

руководящего состава в текущих потребностях предприятия с рассмотрением на перспективу.

Стратегические цели и задачи, проведение анализа возможных альтернативных решений в развитии предприятия, а также определение потребностей предприятия в будущем создало новую область - планирование персонала.

Планирование персонала характеризуется деятельностью предприятия, включающее определение количественной и качественной характеристики персонала, которая возникает в будущем периоде, с последующей оценкой степени по удовлетворению в данной потребности. Формирование процесса планирования персоналом состоит из сравнения количественной и качественной характеристики потребности кадрами в будущем периоде. Наряду с этим определяют потребности найма, обучения, переобучения и др., а также определение увольнения некоторых лиц. Все это необходимо, чтобы создать конкурентоспособность и повысить эффективность предприятия в целом.

Такие ученые как Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт, считают, что главным отличием планирования является иметь достаточный уровень высококвалифицированного персонала, которые требуются для работы на предприятии для выполнения необходимой работы в определенное время [22, с.66].

Главной задачей при планировании кадров является правильно определить:

- количество и качество требуемых сотрудников в будущем периоде;
- способы привлечь или сократить сотрудников;
- способы использовать сотрудников согласно их навыкам и квалификациям;
- необходимые затраты с целью эффективной деятельности по планированию найма сотрудников.

Отметим, что грамотное и эффективное планирование персонала – это главный фактор для успешного функционирования всей компании.

Процесс кадрового планирования персонала можно представить в виде схемы, которая отображена на рисунке 1.

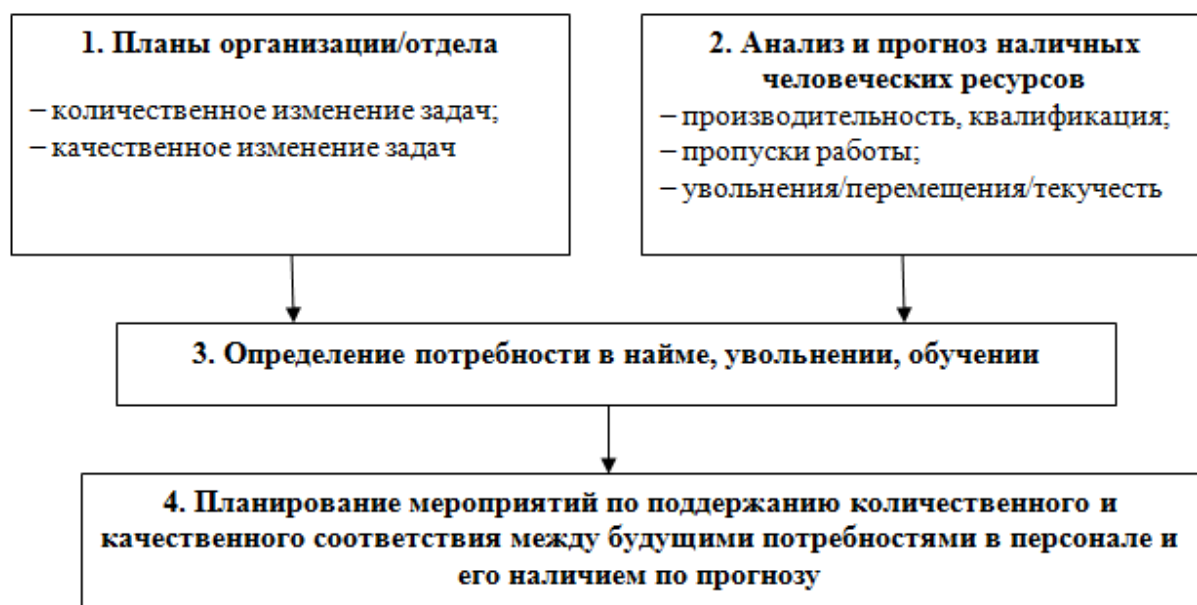


Рисунок 1 – Процесс кадрового планирования персонала [20, с.252]

Важным определяющим этапом рассматриваемого процесса является планирование потребности в персонале [20, с.251]. Данный этап дает возможность определить необходимое количество требующихся людей в будущем периоде для удовлетворения потребностей в персонале предприятия.

При планировании потребности в персонале необходимо учитывать данные об имеющихся вакантных местах согласно штатному расписанию, а также разрабатывать планы организационно-технических мероприятий и замещения вакантных должностей.

Методику, которую используют в процессе планирования для определения необходимой потребности сотрудников, можно разделить на три группы:

а) Общая потребность. В данном случае планируют потребность кадров, учитывая во внимание следующие данные:

- 1) объем продаж, рассчитанного на одного работника;
- 2) доход до уплаты налоговой части;
- 3) добавленная стоимость.

б) Потребность согласно категориям. Для расчета потребности привлекают следующие характеристики данных:

- 1) штатное расписание;
- 2) количество вакантных мест;
- 3) нормы обслуживания;
- 4) время выполнения работ

в) Дополнительная потребность. Применяется в планировании, если:

- 1) ожидается расширение производственной сферы;
- 2) возникает необходимость замещения и закрытия вакансий при увольнении сотрудников.

Таким образом, определение планирования потребности сотрудников является важной составляющей эффективной деятельности предприятия.

Руководитель предприятия, не уделяющий должного внимания вопросам стратегического характера кадровому менеджменту, не только уменьшает прибыль предприятия в целом, но и теряет конкурентные преимущества на рынке.

Планировать потребность в подборе сотрудников в перспективе на будущее является важным направлением в современной организации. Кадровая служба должна обеспечить постоянный резерв в наличие квалифицированных кадров.

Существует множество методик при определении потребности в сотрудниках. Основное направление заключается в том, что используется способ «фотографирования» рабочего дня с использованием расчетных нормативных данных обслуживания; способ экспертных оценок; способ

экстраполяции с использованием информационных технологий в потребности персонала.

Также всё чаще используется метод компьютерного моделирования. Данный вид является новым прогрессивным направлением в экономике, который задействуют крупные корпорации. В этом случае используются существенные инвестиции при привлечении профессионалов с высоким уровнем квалификации.

Такое прогнозирование составляют на определенный промежуток времени, при этом информационная база состоит из данных, собранных структурными подразделениями предприятия.

Поэтому возникает необходимость совершенствования методик и способов планирования и прогнозирования потребности в кадрах.

Разнообразные способы и методы должны применяться при качественном сборе информации об имеющихся и потенциальных сотрудниках и грамотном проведении кадрового анализа. Данные мероприятия оптимизируют количество квалифицированного персонала с целью повышения эффективности предприятия в целом.

1.3 Тенденции изменений в планировании и прогнозировании потребности в персонале в условиях цифровой экономики

Современная эпоха активного развития цифровых, информационных и коммуникационных технологий, Интернет-сети характеризуется цифровизацией и автоматизацией многих процессов. Материальный мир все теснее переплетается с виртуальным, и в обозримом будущем цифровизация и так называемый «гибридный мир» (мир, образованный соединением двух реальностей) станут неотъемлемыми характеристиками новой действительности. Набирают обороты цифровые трансформации, и автоматизируется большинство производственных и управленческих процессов. Между людьми и машинами делегируются многие функции, а

некоторые уже полностью автоматизируются при помощи приборов и искусственного интеллекта [5].

В сфере управления персоналом к необратимым изменениям может привести исчезновение многих профессий и освобождение массы рабочих мест, потому что при выборе специализации люди будут отказываться от части профессий и сфер профессиональной деятельности, в которой они могли бы быть задействованы.

Например, в будущем вероятно исчезновение таких профессий как бухгалтер, специалист по ведению счетов, оператор ввода данных, секретарь и личный помощник руководителя, специалист по ведению клиентских данных и работник службы клиентского сервиса, работник почтовой и курьерской службы, менеджер по кадровому делопроизводству и администрированию, а также «рабочие» профессии: сборщик, упаковщик, носильщик, официант, вахтер, лифтер и др.

И, наоборот, станут наиболее востребованы специалисты по обработке, анализу и работе с большими данными, специалисты в области цифровых трансформаций, новых технологий и IT-сервиса, специалисты по искусственному интеллекту и машинному обучению, разработчики и аналитики ПО и мобильных приложений, проектировщики, технологи и координаторы роботизированных систем, профессионалы в области продаж и маркетинга, специалисты по организационному развитию, специалисты в сфере контент-маркетинга, специалисты в областях 3D-печати и управления роботами [3].

Это говорит о том, что в связи с автоматизацией множества бизнес-процессов человеку понадобятся новые компетенции, необходимо осваивать и развивать новые навыки, чтобы выдержать конкуренцию с техникой и избежать безработицы.

HR-тренды являются частью тенденций и течений, создаваемых интенсивной цифровизацией рынка и всего экономического пространства. Объясняется это тем, что автоматизация бизнес-процессов упирается в

проистекающие из них изменения на рынке труда. Ведь основной двигатель цифровизации – это люди, создатели и вместе с тем пользователи цифровых технологий. Закономерно, что цифровизация прежде всего связана именно со сферой управления персоналом, и лишь следом через нее – с другими сферами [5].

Уже сейчас востребованы такие HR-тренды, как удаленный мониторинг, контроль и управление процессами в реальном времени, автоматизированный документооборот, технологии обработки данных, а также онлайн-сервисы. Облачные решения становятся все более используемыми, так как способны решать не только вопросы поиска, развития, удержания персонала, но и осуществлять кадровый учет и расчет заработной платы. За счет облачных технологий информация может быть легкодоступна онлайн, заархивирована и храниться в безопасном месте.

Развитие современных технологий приводит к уменьшению потребности в низкоквалифицированных профессиях, требуя при этом появления новых специалистов, обладающих более расширенными навыками.

Всё это ведёт к тому, что в скором времени многие технические функции будут автоматизированы, а аналитические и управленческие функции останутся в компетенциях человека [38].

В связи с цифровизацией в силу вступают новые тенденции в сфере управления персоналом.

Цифровая трансформация и роботизация окажут на рынок большое влияние, так как позволят сократить для сотрудников немалое количество рутинных задач.

Автоматизация производственных процессов имеет влияние на требования к сотрудникам и занятости населения. Прогнозируется, что среднесрочная перспектива, а это не менее половины рабочих мест, смогут быть сокращены путем автоматизации производственных процессов. Данные изменения заденут сектор бизнеса-информации [4].

Исчезновение большого количества профессий будет связано с появлением новых, что приведёт к значительным изменениям на рынке труда.

Уже сейчас в новых условиях, благодаря стремительному развитию ИТ-технологий, преобразуются новые сферы, автоматизируются многие бизнес-процессы в разных отраслях деятельности. В недалёком будущем исчезновение большинства низкоквалифицированных и рутинных профессий будет приводить к возникновению новых, которые потребуют компетентных специалистов, при этом возникнут и новые требования к сотрудникам. Эти требования в основном будут заключаться в необходимости иметь развитый эмоциональный интеллект и владеть цифровыми технологиями.

Именно на этапе становления цифровизации потребуется развитый менеджмент и рекрутмент в сфере подбора, обучения и развития персонала, ориентированный на новый трудовой рынок, подвергшийся цифровым трансформациям. Прогнозы специалистов сводятся к тому, что развитие автоматизации и цифровизации должно привести к необходимости совершенствования планирования и прогнозирования потребности в персонале, обладающем нужными компетенциями.

Глава 2 Анализ планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере ООО «IPLUS»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «IPLUS»

Каждое предприятие в условиях высокой конкуренции должно уметь приспосабливаться и адаптироваться к рыночным условиям. Рынок постоянно изменяется, а значит, к бизнес-процессам и работе предприятия предъявляются новые требования. В таких современных условиях грамотно организованная система планирования и привлечения персонала приобретает всё большую актуальность. Потенциальных сотрудников необходимо заинтересовывать имеющимися вакансиями и условиями работы.

В настоящее время у компании больше шансов занять лидирующее место в своей сфере деятельности, если она будет применять современные методы и технологии ведения бизнеса.

ООО «IPLUS» внимательно следит за стремительным развитием современных технологий и не отстает от новых тенденций, старается автоматизировать и таким образом оптимизировать бизнес-процессы и соответствовать актуальным требованиям рынка.

Приведём основные характеристики исследуемой организации.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «IPLUS».

Сокращённое название: ООО «IPLUS».

Торговая марка: Интернет-провайдер «Comnet».

Вид деятельности: услуги в сфере телекоммуникаций.

Целью деятельности является извлечение прибыли и достижение коммерческого успеха.

Деятельность осуществляется на основании Устава.

Официальный сайт компании: comnet.uz.

Местонахождение компании: Узбекистан, город Ташкент.

ООО «IPLUS» находится на рынке Узбекистана с 2003 года. Основными услугами, предоставляемыми компанией в сфере телекоммуникационных услуг являются: высокоскоростной интернет, интерактивное IP-телевидение, виртуальный сервер co-location, SIP-телефония, хостинг, статический IPv4 адрес, родительский контроль и другие услуги для дома и бизнеса. На данный момент также в разработке находится такая услуга, как облачное видеонаблюдение, которую планируют внедрить в самое ближайшее время.

Таким образом, компания ООО «IPLUS» неуклонно следует заданному курсу развития, придерживаясь концепции клиентоориентированности и став одним из ведущих провайдеров Узбекистана. За период своей деятельности компания приобрела репутацию надежного и устойчивого оператора связи с уверенной динамикой развития, своевременно и качественно выполняющей свои обязательства перед клиентами и партнерами, ведь именно удовлетворение клиента от услуг компании являются приоритетной задачей ООО «IPLUS» [31].

В ООО «IPLUS» на постоянной основе трудятся 198 человек. Это сотрудники, как головного офиса в городе Ташкент, так и региональных филиалов городов Фергана и Коканд. Ташкентский офис состоит из 13 отделов. Организационная структура ООО «IPLUS» по отделам представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «IPLUS»

Подробный перечень сотрудников всех отделов ООО «IPLUS» приводится в Приложении А.

Подбором, развитием и оценкой персонала занимается отдел по работе с персоналом, который подчиняется директору по персоналу.

Рассмотрим более детально структуру и функции отдела по работе с персоналом. На рисунке 3 показана организационная структура отдела по работе с персоналом ООО «IPLUS».

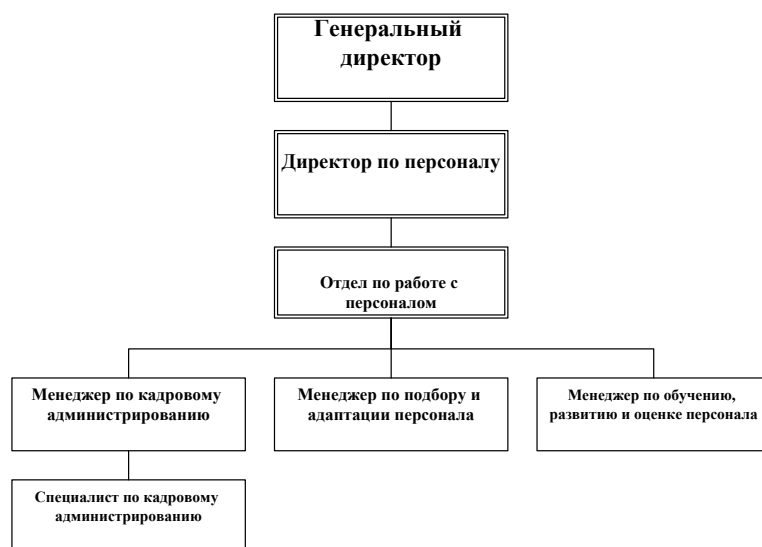


Рисунок 3 – Организационная структура отдела по работе персоналом

Директор по персоналу:

- полностью контролирует выполнение работы отдела по всем направлениям;
- принимает участие в разработке бизнес-планов компании;
- изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами, среднюю заработную плату и информирует об этом руководство.
- определяет потребность в персонале;
- обеспечивает укомплектованность компании сотрудниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия;
- проводит собеседования второго уровня;
- совместно с руководителями других отделов принимает решения по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий и увольнения;
- консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;
- участвует в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов;
- развивает корпоративную культуру компании;
- оценивает правильность распределения человеческих ресурсов внутри компании;
- улучшает распределение бонусов, вознаграждений и прочее.

В задачи менеджера по подбору и адаптации персонала входят:

- взаимодействие с руководителями других отделов;
- консультирование сотрудников по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям;

- составление списка открытых вакансий;
- составление должностных профилей;
- ведение полного цикла подбора персонала на точечные и массовые позиции (поиск, проведение интервью, оформление, адаптация);
- проведение собеседований первого уровня и тестирование кандидатов на вакантные должности;
- разработка процедуры по адаптации сотрудников и проведение анкетирования сотрудников;
- организация процесса быстрой адаптации новых сотрудников в компании;
- формирование кадрового резерва;
- ведение отчетности, контроль метода наставничества;
- участие в HR-проектах отдела (Exit-интервью, Ярмарки вакансий и др.).

Основными задачами менеджера по обучению, развитию и оценке персонала являются:

- проведение Welcome-тренингов;
- проведение обучающих и развивающих тренингов;
- разработка квартального плана по обучению персонала;
- получение и регистрация заявок на обучение, формирование на основе заявок графика обучения, тематики, списков участников;
- составление программы тренингов, списков ресурсов и материалов, необходимых для работы;
- реализация обучения сотрудников компании, разработка и внедрение программ по развитию персонала;
- организация обучения руководителей отделов по проблемам адаптации;
- получение и анализ отзывов об обучении (анкетирование);

- оценка (совместно с руководителями других отделов) эффективности обучения;
- при проведении оценки персонала задача номер один – получить максимум информации о сотруднике;
- выявление направления на развитие сотрудника;
- обнаружение перспективных сотрудников;
- организация и проведение оценки персонала каждые полгода;
- составление ежеквартальных отчетов о результатах своей деятельности (либо чаще по запросу руководства).

Менеджер по кадровому администрированию:

- отвечает за составление и оформление трудовых договоров, соглашений и контрактов,
- оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя компании, а также другую установленную документацию по кадрам;
- ведёт регистрацию и учёт приказов в программе 1С.

Специалист по кадровому администрированию:

- заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа;
- формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

Рассмотрев линейно-функциональный тип организационной структуры ООО «IPLUS» можно сделать вывод, что в компании трудится высококвалифицированный персонал, а эффективная организационная модель деятельности даёт возможность занимать одно из лидирующих мест на рынке Узбекистана в области предоставления Интернет-услуг.

ООО «IPLUS» за время своей деятельности зарекомендовала себя как надежный оператор Интернет-услуг в Узбекистане. Главными отличиями являются такие качества как:

- забота о каждом клиенте (персональный менеджер);
- огромный ассортимент тарифных планов, как для домашних, клиентов, так и для корпоративных;
- доступные цены и бесплатное подключение;
- широкий спектр и высокое качество предоставляемых услуг;
- круглосуточная квалифицированная техническая поддержка с возможностью выезда;
- проведение акций, возможность предоставления бонусов и скидок.

Далее рассмотрим и проанализируем основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «IPLUS». В таблице 1 приведены данные за 2018-2020 гг. Для удобства все показатели были переведены из национальной валюты (узбекский сум) в иностранную валюту (доллар США).

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели ООО «IPLUS» за 2018-2020 гг.

| Наименование | Величина показателя, дол.США | | | Темп прироста, % |
|-------------------------------------|------------------------------|--------|--------|----------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | В 2020г.по сравн. с 2018г. |
| Выручка | 250848 | 160982 | 210383 | 84% |
| Себестоимость | 120495 | 80148 | 90549 | 75% |
| Валовая прибыль | 130353 | 80834 | 119834 | 92% |
| Расходы по реализации | 60503 | 40664 | 50428 | 83% |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 69850 | 40170 | 69406 | 99% |

Продолжение таблицы 1

| Наименование | Величина показателя, дол.США | | | Темп прироста, % |
|---------------------|------------------------------|-------|-------|----------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | В 2020г.по сравн. с 2018г. |
| Собственный капитал | 90576 | 90576 | 90576 | 100% |
| Активы | 41000 | 41000 | 37000 | 90% |
| Чистая прибыль | 18649 | 6708 | 18531 | 99% |

Проанализировав данные таблицы 1 можно увидеть, что в 2019 году происходит снижение всех показателей.

На общий доход и снижение прибыльности организации в 2019 году повлияли внешние факторы: изменение курса валют, инфляция, изменения в законодательстве. Нестабильность курса валют приводит к колебанию, а чаще всего на повышение цен на предоставляемые услуги. Можно привести пример, как изменение курса валют отразилось на экономическом состоянии компании. Осенью 2017 года в Узбекистане произошла девальвация официального курса сума по отношению к американскому доллару, ранее курс составлял 4200 сум за один доллар США, а с сентября 2017г. курс устанавливается на уровне 8100 сумов за один доллар, что привело к повышению расходов на аренду помещения, закупку техники и материалов и т.п. В 2018 году чтобы не потерять уже имеющихся и привлечь новых клиентов, компания не стала повышать стоимость предоставляемых услуг из-за высокой конкуренции на рынке. Поэтому в 2018 году наблюдаются стабильные экономические показатели.

Но если ранее компания закупала технику, расходные материалы и трафик по «старым» ценам, то в 2018-2019 гг. пришлось делать все необходимые закупки по «новым» ценам, т.к. цена всегда исчислялась в пересчетё на иностранную валюту. Это привело к снижению качества предоставляемых услуг в 2019 году и уменьшению количество клиентов.

Однако в 2020 году мы наблюдаем возрастание по всем показателям по сравнению с 2019 годом, кроме активов компании, в которых произошел спад на 10%. Рост показателей в 2020 году связан с тем, что в условиях всеобщей пандемии большинство сотрудников перешло на удалённую работу в сети Интернет, а значит, и значительно возросла потребность клиентов в получении различных дополнительных услуг и само количество пользователей. Компания смогла выйти из небольшого кризиса 2019 года и стабилизировала своё экономическое состояние.

2.2 Анализ кадрового планирования ООО «IPLUS»

При кадровом планировании и организации работы необходимо учитывать все возможные аспекты, которые оказывают влияние на результат деятельности всей компании в целом.

Для выявления сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз для оценки кадрового планирования и потенциала компании ООО «IPLUS» был проведён SWOT-анализ, представленный в таблице 2, в которой для расшифровки аббревиатуры используются следующие обозначения: S (Strengths) – Силы, W (Weaknesses) – Слабости, O (Opportunities) – Возможности, T (Threats) – Угрозы.

Таблица 2 – SWOT-анализ оценки кадрового планирования и потенциала ООО «IPLUS»

| Силы | Возможности |
|---|--|
| Одно из лидирующих мест на рынке предоставления Интернет-услуг | Использование преимуществ лидирующего места на рынке предоставления Интернет-услуг |
| Сопоставимость цены и качества оказываемых Интернет-услуг | Расширение рекламной деятельности |
| Гибкая ценовая политика компании, предоставление скидок на тарифные планы | Внедрение дополнительных видов интернет-услуг |

Продолжение таблицы 2

| Силы | Возможности |
|---|--|
| Индивидуальный подход к каждому клиенту ООО «IPLUS» | Использование возможностей расширения деятельности для привлечения дополнительных групп потребителей Интернет-услуг |
| Клиентоориентированность, высокий уровень обслуживания клиентов | Использование большой доступности различных ресурсов в регионы и страны в целом |
| Круглосуточная техническая поддержка и бесплатное консультирование в режиме on-line | Улучшение качества обслуживания клиентов и сокращение времени на техническое обслуживание оборудования |
| Слабости | Угрозы |
| Недостаточно сильная политика продвижения услуг компании | Усиление ценовой и неценовой конкуренции на рынке предоставления Интернет-услуг |
| Недостаточно активная маркетинговая деятельность | Нестабильность и изменения экономической среды |
| Недостаточно высокое искусство конкурентной борьбы | Риск простоя финансовых вложений в связи с невозможностью размещения технического оборудования в отдалённые район страны |
| Недостаточная проработка кадровой политики | Изменение потребностей клиентов |

Данные результаты SWOT-анализа ООО «IPLUS» показывают наличие значительного числа факторов для усиления конкурентных позиций на рынке предоставления Интернет-услуг.

При этом недостаточная проработка кадровой политики может негативно сказываться на деятельности все компании в целом. Для устранения возникших недостатков необходимо скорректировать и объединить усилия всех сотрудников и особенно руководства ООО «IPLUS», чтобы расширить свою деятельность по территории всей страны, укрепить рыночные позиции и способствовать поддержанию высоких показателей ООО «IPLUS» в своём сегменте услуг по предоставлению высокоскоростного Интернета.

Необходимо своевременно проводить анализ общего состава персонала. Анализ принято проводить по численному составу, структуре,

динамике, профессиональным характеристикам и т.п. Также следует рассчитывать удельный вес рабочих (относительную величину структуры персонала) и индекс роста количества сотрудников.

Персонал организации делится на такие категории: руководители, служащие, специалисты и рабочие.

Далее проведём анализ численности и состава персонала ООО «IPLUS». В таблицах 3 и 4 приведен анализ численности и состава персонала ООО «IPLUS» за период 2018 – 2021 гг. Данные в 2021 году взяты по количеству сотрудников на август.

Таблица 3 – Анализ численности и состава персонала за 2018 – 2021 гг.

| Категории персонала | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2019 к 2018, чел. | Индекс роста 2019 к 2018, % | 2020 к 2019, чел. | Индекс роста 2020 к 2019, % | 2021 к 2020, чел. | Индекс роста 2021 к 2020, % |
|----------------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
| | чел. | Уд. вес, % | чел. | Уд. вес, % | чел. | Уд. вес, % | чел. | Уд. вес, % | | | | | | |
| Всего по ООО «IPLUS» | 151 | 100 | 180 | 100 | 159 | 100 | 198 | 100 | +29 | 119 | -21 | 88,3 | +39 | 124,5 |
| Руководители | 13 | 8,6 | 18 | 10 | 17 | 10,7 | 20 | 10,1 | +5 | 139 | -1 | 94 | +3 | 117,6 |
| Служащие | 3 | 2 | 6 | 3,3 | 5 | 3,1 | 7 | 3,5 | +3 | 200 | -1 | 83 | +2 | 140 |
| Специалисты | 70 | 46,4 | 72 | 40 | 64 | 40,2 | 81 | 40,9 | +2 | 103 | -8 | 89 | +17 | 126,5 |
| Рабочие | 65 | 43 | 84 | 46,7 | 73 | 46 | 90 | 45,5 | +19 | 129 | -11 | 87 | +17 | 123,3 |

Таблица 4 – Анализ численности и состава персонала по профессиональным характеристикам за 2018 – 2021 гг.

| Категории персонала | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | | 2021 | | |
|---------------------|------|---------|------|------|---------|------|------|---------|------|------|---------|------|
| | высш | с/спе ц | сред | высш | с/спе ц | сред | высш | с/спе ц | сред | высш | с/спе ц | сред |
| Руководители | 12 | 1 | - | 17 | 1 | - | 16 | 1 | - | 19 | 1 | - |
| Служащие | 2 | 1 | - | 5 | 1 | - | 4 | 1 | - | 5 | 2 | - |
| Специалисты | 55 | 15 | - | 56 | 16 | - | 46 | 18 | - | 69 | 12 | |
| Рабочие | - | 56 | 9 | - | 77 | 7 | - | 68 | 5 | - | 75 | 15 |
| Итого: | 69 | 73 | 9 | 78 | 95 | 7 | 66 | 88 | 5 | 93 | 90 | 15 |

Как видно из приведённого анализа, несмотря на то, что компания вышла из экономического кризиса 2019 года, в 2020 году наблюдался отток сотрудников, вызванный пандемией, многие сотрудники были вынуждены уволиться из-за невозможности осуществлять трудовую деятельность удалённо по причинам разного характера. Но с начала 2021 году компания расширила возможности по привлечению персонала и увеличила общий состав работающих, при этом всё равно наблюдается постоянная текучесть кадров, особенно среди специалистов и рабочего персонала.

В ООО «IPLUS» зарплата сотрудников по статистике составляет выше средней, поэтому имеется много возможностей повысить квалификацию за счёт постоянного обучения.

Людей мотивирует и разветвлённая система бонусов: у каждого подразделения индивидуальный KPI, состоящий из трёх-пяти критериев.

Всем сотрудникам предоставляется мобильная связь и медицинская страховка, а также предусмотрены скидки для подключения домашнего интернета. Для должностей, подразумевающих мобильность, предусмотрен служебный автомобиль. Сотрудникам, которые по роду деятельности в течение рабочего дня часто пользуются транспортом или трудятся до позднего времени (например, операторы технической поддержки), возмещаются транспортные расходы. Всё это позволяет привлекать ценные кадры и прививать им лояльность.

В конце 2020 года среди сотрудников ООО «IPLUS» проводился опрос на удовлетворённость условиями труда. Опрос показал неплохие результаты, но такой показатель не должен останавливать дальнейшее развитие, поэтому продолжают разрабатываться новые программы по обучению менеджеров среднего и высшего звена. В программе запланированных тренингов будут рассматриваться наиболее важные темы, необходимые для руководителей, как лидерство, делегирование, командообразование и другие навыки.

Но, несмотря на все проводимые мероприятия по привлечению и мотивации персонала, исходя из ранее проведенного анализа, была выявлена

первостепенная проблема – это текучесть кадров, особенно среди рабочего персонала, вызванная серьёзными недостатками в кадровой политике, в первую очередь, вследствие недостаточной проработки процесса кадрового планирования, которое должно включать планирование мероприятий по уменьшению текучести кадров и минимизации сокращения штата сотрудников.

ООО «IPLUS» постоянно испытывает потребность в персонале в связи с тем, что современность требует изменений в ряде факторов, влияющих на поиск дополнительных кадров. Увеличение спроса на дополнительные услуги требует закупку нового оборудования, а это, в свою очередь требует людей других профессий и дополнительных навыков.

По мнению Колосовой Р.П. «Привлечение потенциальных кандидатов является одной из жизненно важных функций системы управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущее, имидж и т.д.» [21].

В ООО «IPLUS» привлечением кандидатов занимается менеджер по подбору и адаптации персонала.

Поиск начинается с подбора кандидатов внутри компании. В основном, это кандидаты, которые имеют возможность продвижения по карьерной лестнице, претендующие на повышение в должности, для них применяется конкурсная система отбора.

Далее на первичные позиции идёт поиск возможных кандидатов за пределами компании. Для этого чаще используется пассивный метод – размещаются объявления о вакансиях на собственном сайте, производится поиск на сайтах рекрутинговых агентств, иногда размещается реклама в социальных сетях, например, большим спросом у соискателей пользуются каналы мессенджера Телеграм или группы в «Facebook». Сотрудники отдела по работе с персоналом ООО «IPLUS» часто прибегают к таким методам получения дополнительной информации о потенциальных кандидатах.

В Узбекистане до сих пор ещё существует такая система привлечения кадров, как «по знакомству» или по рекомендациям действующих или бывших сотрудников. Но это не значит, что в таком случае кандидат будет сразу принят на работу, они также наравне с остальными проходят все этапы собеседований. Зато, благодаря таким рекомендациям, можно быстро подобрать сотрудников на должности, не требующих высоких квалификационных навыков, а именно среди этой категории чаще всего происходит «текучка» кадров.

После выявления потенциальных кандидатов, менеджер по подбору и адаптации персонала связывается с ними и приглашает на первичное собеседование, в ходе которого проводится интервью, а также соискателям предлагается пройти анкетирование. По результатам анкетирования, прошедшие первичный отбор приглашаются на вторичное собеседование с директором по персоналу, который и принимает решение о найме. Если идет отбор на руководящие позиции, то окончательное решение может приниматься совместно с генеральным директором компании.

К активным методам поиска и набора кадров сотрудникам отдела по работе с персоналом ООО «IPLUS» приходится прибегать в том случае, если на рынке труда не находится подходящих кандидатов. Иногда приходится «перетягивать» специалистов с других компаний, им предлагаются более выгодные условия труда, повыше зарплата, предоставление соцпакета или бонусов и т.п.

Также компания постоянно принимает участие в «Ярмарках вакансий», устраиваемых Министерством занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан (биржи труда). Большим интересом у соискателей пользуется и Международная выставка «Образование и Карьера», которая проводится два раза в год. Организаторами этой выставки являются Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан, Министерство Труда и Социальной защиты населения, Торгово-промышленная палата

Республики Узбекистан, Общественное Движение Молодежи «Камолот» и Выставочная компания ООО «Exprocontact».

Процесс подбора персонала ответственный и трудоемкий. Специалисты по подбору персонала большую часть своего времени тратят на поиск потенциальных кандидатов, переписку, телефонные переговоры, проведение собеседований [18].

Также необходимо в установленные сроки проводить закрытие вакансий. В таблице 5 проанализируем план приёма и закрытия по двум вакансиям в Ташкентском офисе и региональных филиалах ООО «IPLUS» на август 2021 года. Такие низкие показатели могут быть связаны, в том числе, с отсутствием элементарной базы данных потенциальных кандидатов и уже имеющегося персонала компании.

Таблица 5 – План приёма и закрытия вакансий ООО «IPLUS» по городам на август 2021 года

| Показатель | Должность | Ташкент | Фергана | Коканд |
|--|--------------------------------------|---------|---------|--------|
| План приема новых сотрудников на июль 2021 | Оператор технической поддержки | 5 | 3 | 2 |
| | Монтажник волоконно-оптических линий | 3 | 2 | 1 |
| Факт приема на июль 2021 | Оператор технической поддержки | 2 | 1 | 1 |
| | Монтажник волоконно-оптических линий | 2 | 0 | 0 |
| Недостаток сотрудников на 01.08.2021 | Оператор технической поддержки | -3 | -2 | -1 |
| | Монтажник волоконно-оптических линий | -1 | -2 | -1 |
| Необходимое количество закрытия вакансий | Оператор технической поддержки | 3 | 2 | 1 |
| | Монтажник волоконно-оптических линий | 1 | 2 | 1 |

Исходя из результатов анализа, проведённого в таблице 5, была выявлена вторая проблема в кадровом планировании ООО «IPLUS» – это недостаточная скорость закрытия вакансий в установленные сроки, что сказывается на общей результативности всего подразделения.

Для усиления кадровой политики и оптимизации кадровой структуры персонала необходимо сформировать единую нормативную базу данных персонала компании. Удобным решением для ведения кадрового планирования может являться современное программное обеспечение для учёта сотрудников и формирования всех кадровых документов, которого сотрудники отдела по работе с персоналом не имеют, несмотря на большой объём работ.

В ходе данного исследования был проведен анализ кадрового планирования и привлечения персонала в ООО «IPLUS», были выявлены такие недостатки, как текучесть кадров, вследствие отсутствия регламентирования процесса кадрового планирования, и низкая скорость закрытия вакансий, которую можно решить, внедрив в деятельность сотрудников отдела по работе с персоналом программное обеспечение для учёта сотрудников и формирования всех кадровых документов.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS»

3.1 Разработка мероприятия по планированию потребности в найме и увольнении сотрудников

Компания ООО «IPLUS» продолжает интенсивно развиваться, имеет хорошую репутацию на рынке предоставления Интернет-услуг и можно сделать вывод об эффективности работы. Из проведённого ранее анализа кадрового планирования в ООО «IPLUS» были выявлены следующие недостатки:

- текучесть кадров, вследствие частого увольнения персонала из-за неудовлетворенности и недостаточной мотивации;
- низкая скорость закрытия вакансий (исполнение кадрового плана) имеет тенденцию к снижению из-за того, что сотрудники боятся брать на себя ответственность за увеличение роста в компании вследствие большого объёма работ и нехватки времени на выполнение различных операций.

В связи с этим, необходимо разработать несколько мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в найме и увольнении сотрудников.

В целях дальнейшего успешного функционирования компании и снижения текучести кадров следует усовершенствовать систему управления персоналом. В связи с чем были предложены следующие методы:

- анализ кадровой политики и потенциала компании, обучение и повышение квалификации работников;
- повышение производительности труда за счёт мотивации, стимулирования персонала и пересмотр процедуры и критериев отбора персонала;

- введение системы мониторинга, прослеживаемости качества работы персонала и создание условий для снижения текучести кадров (поддержание комфортных условий труда).

Также был проведен анализ существующей кадровой политики компании, который показал, что она является недостаточно эффективной.

Для совершенствования кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале необходимо:

- формирование базы данных персонала компании;
- планирование кадрового резерва компании;
- оптимизация кадровой структуры персонала компании.
- стажировка при найме новых сотрудников;
- профессиональное повышение квалификации, подготовка и переподготовка сотрудников.

Таким образом, для реализации предложенных методов и устранения выявленных проблем, требующих проработки и совершенствования, были разработаны и предложены к внедрению в деятельность ООО «IPLUS» несколько мероприятий, которые описаны в таблице 6.

Таблица 6 – Выявленные проблемы кадрового планирования в ООО «IPLUS» и предлагаемые мероприятия по их устранению

| Проблемы кадрового планирования в ООО «IPLUS» | Причины возникновения проблем | Мероприятия по их устранению |
|---|---|--|
| Текучесть кадров | Недостаточная проработка Положения «О кадровом планировании в организации» | Доработать Положение «О кадровом планировании в организации», внося в него недостающие пункты |
| Низкая скорость закрытия вакансий | Несформированная нормативная база данных персонала вследствие отсутствия актуального программного обеспечения | Внедрить в деятельность отдела по работе с персоналом программное обеспечение «Отдел кадров плюс 2021» |

Для внедрения разработанных мероприятий директор компании должен издать приказ, согласно которому будут реализованы предложения

по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале.

В первую очередь необходимо доработать и внести недостающие пункты процесса кадрового планирования в Положение «О кадровом планировании в организации».

В ООО «IPLUS» имеется Положение «О кадровом планировании в организации», но в нём не описаны все этапы планирования. В таблице 7 рассмотрим указанные в Положении этапы кадрового планирования и отсутствующие пункты, которые необходимо доработать и внести в Положение «О кадровом планировании в организации».

Таблица 7 – Этапы кадрового планирования, указанные в Положении «О кадровом планировании в организации»

| Этапы кадрового планирования, описанные в Положении | Отсутствующие пункты, которые необходимо доработать и внести в Положение |
|---|--|
| Планирование мероприятий по определению потребности в персонале | Цели кадрового планирования |
| Планирование мероприятий по привлечению и адаптации персонала | Гибкость в подходе к уровню квалификации потенциальных кандидатов |
| Планирование мероприятий по обучению и развитию персонала | Планирование взаимозаменяемости |
| Планирование развития деловой карьеры | Планирование мероприятий по усилению мотивации сотрудников с целью минимизировать текучесть кадров |

В действующем Положении «О кадровом планировании в организации» не определены цели кадрового планирования, а также не прописан процесс планирования мероприятий по усилению мотивации сотрудников для сокращения текучести кадров.

Таким образом, доработка и внесение дополнений в Положение «О кадровом планировании в организации» минимизирует возможные негативные последствия и потерю квалифицированных сотрудников.

Следующим пунктом детально рассмотрим устранение такой проблемы, как низкая скорость закрытия вакансий вследствие

несформированной нормативной базы данных персонала компании и отсутствия актуального программного обеспечения.

3.2 Разработка мероприятия для создания нормативной базы данных и оптимизации кадровой структуры персонала компании

В результате проведённого исследования было выявлено, что сотрудники отдела по работе с персоналом не имеют актуального необходимого программного обеспечения.

Это приводит и к низкой скорости закрытия вакансий, так как при высокой нагрузке сотрудники не всегда справляются с поставленными задачами. Отсутствие единой нормативной базы данных увеличивает время на поиск необходимой информации о потенциальных кандидатах для трудоустройства и уже имеющихся сотрудников на замещение вакантных должностей. А автоматизация некоторых бизнес-процессов позволяет сокращать время на выполнение различных операций и повышает общую результативность производительности труда. Поэтому рекомендуется внедрить в деятельность отдела по работе с персоналом программное обеспечение «Отдел кадров плюс 2021». Программа проста и легка в использовании, не требует установки дополнительного программного обеспечения, при относительно невысоком разовом платеже предоставляется бессрочная лицензия и бесплатная техническая поддержка. При этом возможности программы достаточно широки, программа поможет сформировать единую базу данных и осуществлять быстрый поиск информации по кандидатам, работающим и уволенным сотрудникам, а также вести учёт штатного расписания, трудовых договоров и должностных инструкций [28]. Использование данной программы поможет повысить скорость работы сотрудников отдела по работе с персоналом и устранить выявленные проблемы кадрового планирования в ООО «IPLUS».

Техническая поддержка программного обеспечения будет осуществляться сотрудниками IT-отдела.

Далее в таблице 8 для реализации и внедрения в деятельность ООО «IPLUS» разработанных мероприятий рассмотрим распределение ответственности по должностям.

Таблица 8 – Распределение ответственности

| Мероприятие | Должность | | | | |
|--|----------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| | Генеральный директор | Директор по персоналу | Сотрудники отдела по работе с персоналом | Сотрудники IT-отдела | Руководители структурных подразделений |
| Доработка и внесение недостающих пунктов в Положение «О кадровом планировании в организации» | утверждает | отвечает, консультирует, информирует | разрабатывают, консультируют, информируют | - | информируют |
| Внедрение в деятельность отдела по работе с персоналом программного обеспечения «Отдел кадров плюс 2021» | утверждает | отвечает, консультирует, информирует | консультируют, информируют | устанавливают, отвечают, консультируют, информируют | информируют |

Распределение ответственности по должностям поможет выделить основные действия ответственных лиц за реализацию и внедрение разработанных мероприятий.

Следующим этапом необходимо рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале и необходимости их внедрения в деятельность ООО «IPLUS».

3.3 Расчёт и обоснование экономической эффективности разработанных мероприятий

При проведении расчета экономической эффективности разработанных мероприятий необходимо учесть финансовые затраты и возможную прибыль. Для удобства исчислений за основу возьмём доллар США.

Для внедрения данных мероприятий потребуются затраты:

- на усовершенствование Положения «О кадровом планировании в организации», учитывая, что сотрудникам отдела по работе с персоналом потребуется примерно сто рабочих часов – 500 долларов.
- на мониторинг для выявления возможных будущих проблем в кадровом планировании – 1000 долларов.
- на покупку и установку программного обеспечения – 400 долларов.
- на обучение сотрудников работе с программой и оплату обслуживания со стороны IT-отдела – 500 долларов.

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере ООО «IPLUS» составит 2400 долларов.

Выручка компании за счет внедрения разработанных мероприятий возрастет минимум на 10%, и составит:

$$210383 + 10\% = 231421 \text{ долларов.}$$

Прибыль компании составит:

$$(231421 - 210383) - 2400 = 18638 \text{ долларов.}$$

Рекомендуемое время на проведение мероприятий 1 месяц. При необходимости можно немного увеличить время на доработку Положения «О кадровом планировании в организации» и на обучение сотрудников отдела по работе с персоналом работе с программой.

В таблице 9 приведём предварительную оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 9 – Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

| Мероприятие | Цели | Социальная эффективность | Целевые значения |
|--|---|--|--|
| Доработка и внесение недостающих пунктов в Положение «О кадровом планировании в организации» | - Выявить цели кадрового планирования; - разработать планирование взаимозаменяемости; - разработать планирование мероприятий для усиления мотивации сотрудников с целью минимизировать текучесть кадров | Организация будет лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней и внутренней среды, сможет избежать рисков как избытка, так и дефицита сотрудников. | Уменьшение текучести кадров на 30%, совершенствование процесса приема на работу; оптимизация использования персонала |
| Внедрение в деятельность отдела по работе с персоналом программного обеспечения «Отдел кадров плюс 2021» | Автоматизировать деятельность сотрудников отдела по работе с персоналом и сократить время на выполнение различных операций | Позволит увеличить скорость работы и результативность всего подразделения | Скорость закрытия вакансий увеличится на 50% |

Исходя из приведённого расчета финансовые затраты на реализацию разработанных мероприятий для ООО «IPLUS» небольшие, но при этом ожидается реальная прибыль (18638 у.е.). А значит предложенные мероприятия по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS» показывают высокую экономическую эффективность, и необходимо их внедрение в деятельность данной организации.

Заключение

В ходе проведенного исследования была рассмотрена технико-экономическая характеристика ООО «IPLUS», приведена организационная структура компании, которая показала эффективную организационную модель деятельности, подробно описаны функции сотрудников отдела по работе с персоналом. Проанализированы финансово-экономические показатели ООО «IPLUS» за 2018-2020 гг., на основании которых можно сделать вывод о том, что, несмотря на кризис 2019 года, компания смогла стабилизировать своё экономическое состояние.

Проведённый SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы для кадрового планирования ООО «IPLUS».

Далее был проведён анализ численности и состава персонала ООО «IPLUS». По результатам проведенного анализа были выявлены следующие недостатки:

- текучесть и нестабильность кадров, вследствие частого увольнения персонала из-за неудовлетворенности и низкой мотивации; вследствие недостаточной проработки Положения «О кадровом планировании в организации»;

- средняя скорость закрытия вакансии (исполнение кадрового плана) имеет тенденцию к снижению из-за большого объёма работ и нехваткой времени на создание нормативной базы данных персонала компании вследствие отсутствия актуального программного обеспечения.

В связи с этим, было принято решение разработать несколько мероприятий по улучшению деятельности компании, касающиеся планирования потребности в найме и увольнении сотрудников и создания нормативной базы.

Для совершенствования планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS», с целью обеспечить оптимальный процесс

кадрового планирования, разработаны и предложены к внедрению следующие мероприятия:

- Доработать и внести дополнения в Положение «О кадровом планировании в организации».
- Внедрить в работу сотрудников отдела по работе с персоналом программное обеспечение «Отдел кадров плюс 2021».

Целевыми значениями будут являться показатели уменьшения текучести кадров на 30%, и увеличение скорости закрытия вакансий на 50%.

В работе проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий и выявлено, что финансовые затраты на реализацию разработанных мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS» небольшие, но при этом экономический эффект существенный (18638 дол.).

Разработанные мероприятия по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «IPLUS» показывают высокую экономическую эффективность, а, значит, есть необходимость их внедрения в практику деятельности данной организации.

Список используемых источников

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М. : Финансы и статистика, 2014. 544 с.
2. Алиева Ж.М., Яндарбаева Л.А. Система управления трудовыми ресурсами Издательство: Чеченский государственный университет, ФГУ Science. № 1 (9). Грозный, 2017. С. 82-84.
3. Атлас новых профессий. URL: <http://atlas100.ru/> (дата обращения 12.07.2021)
4. Аузан А. Цифровая экономика: фактор человеческого капитала / Юбилейный доклад. 2019. [Электронный ресурс] URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=58670&p=attachment> (дата обращения 15.07.2021).
5. Борисова А.А., Зайнетдинова И.Ф. Прогнозирование потребности в персонале в условиях развития цифровой экономики / В сборнике: II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования». Материалы конференции. 2020. С. 14-22.
6. Борисова В.П. Современные подходы к развитию персонала в организации / В сборнике: Управление организационно-экономическими системами. Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, в 2 ч.. Под общ. ред. Д.Ю. Иванова. Самара, 2021. С. 147-150.
7. Буклерский П.С. Планирование потребности в персонале как элемент кадровой стратегии / В сборнике: Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2019. С. 120-123.
8. Буклерский П.С. Совершенствование процесса планирования потребности в персонале / В сборнике: XXII Всероссийская научно-

практическая конференция Нижневартковского государственного университета. Материалы конференции. Научный редактор: Д.А. Погonyшев. 2020. С. 64-67.

9. Валькович О.Н., Коротких Л.В. Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях: особенности применения зарубежных моделей / Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10325> (дата обращения: 26.08.2021).

10. Варнавская Д.С. Анализ процесса планирования человеческих ресурсов предприятия / В сборнике: Молодежь и наука XXI века. Материалы Международной научной конференции. 2018. С. 255-257

11. Введение в «Цифровую» экономику. Кешелава А.В., Буданов В.Г., Румянцев В.Ю. и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. ВНИИГеосистем, 2017. 28 с.

12. Гришук Т. Как строить карьеру в третьем десятилетии XXI века. Екатеринбург, 2019. Эксперт [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/speakers/tatjana-grishuk.html> (дата обращения: 12.07.2021)

13. Дедова Е. Цифровая экономика: тренды 2019 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lawfirm.ru/comments/index.php?id=19675> (дата обращения: 12.07.2021)

14. Десслер Г. Управление персоналом. / ред.. Степнов И.М.; пер. Конькова Д.П. 4-е изд. М. : Лаборатория знаний, 2020. 802 с.

15. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. Н.Новгород: НИМБ, 2007. 703 с.

16. Заварухин Д.В., Пантелеев А.О., Ломакин Н.И. Планирование потребности в персонале в системе кадрового планирования в организации / В сборнике: Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – XII. материалы XII Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2020. С. 263-266.

17. Илаева З.М. Вопросы определения потребности и планирование персонала в современной организации // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 5. С. 62-66.
18. Ильясова, Э.Т. Методы оценки эффективности набора и отбора персонала. // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 10 (52) Часть 1. С. 36-38.
19. Илюшникова Е.К., Илюшников К.К. Инструменты автоматизации процесса управления персоналом в коммерческой организации / Креативная экономика. Том 13, № 7, 2019. С. 1443-1456.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 4-ое изд. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
21. Колосова Р.П., Василюк Т. Н. и др. Экономика персонала: Учебник. М. : ИНФРА-М, 2010. С. 416.
22. Костливцева Н.М., Фадеева Е.А. Планирование потребности предприятия в персонале / В сборнике: Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. Сборник материалов XIX ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления с итоговым этапом в форме Всероссийской конференции. Под редакцией Г.С. Мерзликиной. 2019. С. 66-67.
23. Махмудова И.Н., Степанищева В.К. Перспективное развитие кадровой политики на примере организации / В сборнике: Современные достижения молодежной науки. сборник статей II международного научно-исследовательского конкурса. 2020. С. 109-113.
24. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Технология определения и планирования потребности в персонале определенного профессионального уровня и компетенций / В сборнике: Проблемы управления и моделирования в сложных системах. Труды XXI Международной конференции. В 2-х томах. Под редакцией С.А. Никитова, Д.Е. Быкова, С.Ю. Боровика, Ю.Э. Плешивцевой. 2019. С. 455-460.

25. Моргунова А.В. Инновационные методы формирования кадрового резерва / В сборнике: Управление организационно-экономическими системами. Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, в 2 ч.. Под общ. ред. Д.Ю. Иванова. Самара, 2021. С. 184-187.
26. Мусаева А.З., Багомедов О.М., Мусаева С.Ш. Система развития персонала организации / Вопросы структуризации экономики. 2018. № 4. С. 42-53.
27. Планирование потребности в персонале. e-xecutive.ru. URL: <https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php> (дата обращения 15.07.2021)
28. Программа «Отдел Кадров Плюс». URL: <https://okpartner.ru/> (дата обращения 18.09.2021).
29. Рамбургер А.К. Зарубежный опыт планирования и прогнозирования потребности в персонале организации / Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2019. № 1. С. 106-113.
30. Рахимова Д.Н., Мустафоев Ф.М. Международный опыт по кадровому планированию / Потенциал современной науки. 2016. № 1 (18). С. 75-81.
31. Сайт Компании «IPLUS» (торговая марка Comnet). URL: <https://www.comnet.uz/>.
32. Салтанова Т.А., Стасенко И.А. Планирование потребности в персонале – критерий эффективного функционирования организации / В сборнике: Молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей 5-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых. В 6-ти томах. Отв. редактор А.А. Горохов. 2020. С. 88-91.
33. Саралинова Д.С. Основные аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации / Глобальный научный потенциал. 2019. № 6 (99). С. 160-162.

34. Слепцова Е.В., Васильева М.Н. Прогнозирование потребности в персонале в организациях сферы услуг: особенности, проблемы// Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-3 (57). С. 31-33.
35. Совершенствование системы управления персоналом. URL: <https://autogear.ru/market/article.php?post=/article/3679/sovershenstvovanie-sistemyi-upravleniya-personalom> (дата обращения 14.09.2021).
36. Старовойтова А.И. Планирование и прогнозирование потребности в персонале / В книге: Гагаринские чтения. 2018. Сборник тезисов докладов XLIV Международной молодёжной научной конференции. 2018. С. 156-157.
37. Татарников С. Планирование потребности в персонале // Информационно-аналитический журнал Политическое образование. URL: <http://lawinrussia.ru/content/planirovanie-potrebnosti-v-personale> (дата обращения 21.08.2021).
38. Тренды в HR 2019-2020. URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/trendy-v-hr-2019-2020-1> (дата обращения 14.07.2021).
39. Трубчанинова Ю.Ю., Пизенгольц В.М. Прогнозирование потребности в персонале на примере многофункциональных центров / В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов. Омск, 2020. С. 277-280.

Приложение А
Перечень структурных подразделений и должностей ООО «IPLUS»

Таблица А.1 - Перечень структурных подразделений и должностей ООО «IPLUS»

| № п/п | | Наименование структурного подразделения и должности | Кол-во штатных единиц |
|---|---|---|-----------------------------|
| I. Административно-управленческий персонал | | | |
| 1 | 1 | Генеральный директор | 1 |
| 2 | 2 | Коммерческий директор | 1 |
| 3 | 3 | Технический директор | 1 |
| 4 | 4 | Директор по персоналу | 1 |
| 5 | 5 | Директор по развитию | 1 |
| 6 | 6 | Главный бухгалтер | 1 |
| 7 | 7 | Юрисконсульт | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 7 |
| II. Бухгалтерия | | | |
| 8 | 1 | Заместитель главного бухгалтера | 1 |
| 9 | 2 | Материальный бухгалтер | 1 |
| 10 | 3 | Бухгалтер | 2 |
| 11 | 4 | Кассир | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 5 |
| III. Отдел по работе с персоналом | | | |
| 12 | 1 | Менеджер по подбору и адаптации персонала | 1 |
| 13 | 2 | Менеджер по обучению, развитию и оценке персонала | 1 |
| 14 | 3 | Менеджер по кадровому администрированию | 1 |
| 15 | 4 | Специалист по кадровому администрированию | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 4 |
| IV. Отдел по развитию | | | |
| 16 | 1 | Менеджер по взаимодействию с ТЧСЖ и управляющими компаниями | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 1 |
| V. Рекламно-маркетинговый отдел | | | |
| 17 | 1 | Директор по маркетингу | 1 |
| 18 | 2 | Менеджер по рекламе | 1 |
| 19 | 3 | SMM-менеджер | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 3 |
| VI. Отдел по работе с физическими лицами | | | |
| 20 | 1 | Начальник отдела | 1 |

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

| | | | |
|--|---|--|-----------|
| 21 | 2 | Супервайзер | 2 |
| 22 | 3 | Координатор | 2 |
| 23 | 4 | Ведущий менеджер по работе с клиентами | 1 |
| 24 | 5 | Менеджер по работе с клиентами | 6 |
| 25 | 6 | Менеджер по сопровождению абонентов | 2 |
| ИТОГО по подразделению | | | 14 |
| VII. Отдел по работе с корпоративными клиентами | | | |
| 26 | 1 | Начальник отдела | 1 |
| 27 | 2 | Супервайзер | 1 |
| 28 | 3 | Менеджер по работе с корпоративными клиентами | 5 |
| 29 | 4 | Менеджер по работе с контрагентами | 1 |
| 30 | 5 | Менеджер по взаимодействию с партнерами | 1 |
| 31 | 6 | Менеджер по продажам | 4 |
| ИТОГО по подразделению | | | 13 |
| VIII. Отдел закупок | | | |
| 32 | 1 | Директор по закупкам | 1 |
| 33 | 2 | Специалист по закупкам | 2 |
| ИТОГО по подразделению | | | 3 |
| IX. Административно-хозяйственный отдел | | | |
| 34 | 1 | Начальник отдела | 1 |
| 35 | 2 | Заведующий складом | 1 |
| 36 | 3 | Курьер | 1 |
| 37 | 4 | Уборщик служебных помещений | 2 |
| 38 | 5 | Водитель | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 6 |
| X. Отдел охраны труда и техники безопасности | | | |
| 39 | 1 | Ведущий инженер по охране труда и технике безопасности | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 1 |
| XI. IT-отдел | | | |
| 40 | 1 | Инженер-программист | 1 |
| 41 | 2 | Сетевой инженер | 2 |
| 42 | 3 | Веб-программист | 1 |
| 43 | 4 | Администратор сервера | 1 |
| 44 | 5 | Дизайнер компьютерной графики | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 6 |
| XII. Технический отдел | | | |
| 45 | 1 | Главный технический руководитель | 1 |
| 46 | 2 | Инженер-проектировщик | 1 |

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

| | | | |
|--|----|---|-----------|
| 47 | 3 | Инженер по эксплуатации средств связи | 16 |
| 48 | 4 | Инженер линейных сооружений связи и абонентских устройств | 2 |
| 49 | 5 | Координатор | 1 |
| 50 | 6 | Монтажник волоконно-оптических линий связи | 14 |
| 51 | 7 | Монтажник по подключению корпоративных клиентов | 6 |
| 52 | 8 | Монтажник по подключению физических лиц | 24 |
| ИТОГО по подразделению | | | 65 |
| ХIII. Отдел технической поддержки | | | |
| 53 | 1 | Руководитель отдела технической поддержки | 1 |
| 54 | 2 | Руководитель группы | 3 |
| 55 | 3 | Оператор технической поддержки | 12 |
| ИТОГО по подразделению | | | 16 |
| XIV. Ферганский филиал | | | |
| 56 | 1 | Директор Ферганского филиала | 1 |
| 57 | 2 | Технический директор Ферганского филиала | 1 |
| 58 | 3 | Менеджер по работе с клиентами Ферганского филиала | 3 |
| 59 | 4 | Менеджер по работе с корпоративными клиентами Ферганского филиала | 1 |
| 60 | 5 | Кассир Ферганского филиала | 1 |
| 61 | 6 | Координатор Ферганского филиала | 1 |
| 62 | 7 | Инженер по эксплуатации средств связи Ферганского филиала | 1 |
| 63 | 8 | Оператор технической поддержки | 8 |
| 64 | 9 | Техник по обслуживанию компьютеров Ферганского филиала | 4 |
| 65 | 10 | Монтажник волоконно-оптических линий связи Ферганского филиала | 6 |
| 66 | 11 | Монтажник оборудования связи Ферганского филиала | 4 |
| 67 | 12 | Водитель Ферганского филиала | 1 |
| 68 | 13 | Уборщик служебных помещений | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 33 |
| XV. Кокандский филиал | | | |
| 69 | 1 | Директор Кокандского филиала | 1 |
| 70 | 2 | Технический директор Кокандского филиала | 1 |
| 71 | 3 | Менеджер по работе с клиентами Кокандского филиала | 2 |
| 72 | 4 | Менеджер по работе с корпоративными клиентами Кокандского филиала | 1 |
| 73 | 5 | Кассир Кокандского филиала | 1 |
| 74 | 6 | Техник по обслуживанию компьютеров Кокандского филиала | 2 |
| 75 | 7 | Монтажник волоконно-оптических линий связи Кокандского филиала | 3 |
| 76 | 8 | Монтажник оборудования связи Кокандского филиала | 2 |

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

| | | | |
|-------------------------------|----|--------------------------------|------------|
| 77 | 9 | Оператор технической поддержки | 6 |
| 78 | 10 | Водитель Кокандского филиала | 1 |
| 79 | 11 | Уборщик служебных помещений | 1 |
| ИТОГО по подразделению | | | 21 |
| ВСЕГО по предприятию | | | 198 |