

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 системы управления персоналом организации (на примере
ООО СК «ДомСтрой»)

Студент

Е.Ю. Кулакова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.Ю. Кулакова.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО СК «ДомСтрой»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина.

Целью исследования является совершенствование системы управления персоналом организации.

Объектом исследования ООО СК «ДомСтрой».

Предметом исследования является система управления персоналом организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам анализа было установлено, что основная проблема управления персоналом ООО СК «ДомСтрой» - это высокий коэффициент текучести кадров. Поэтому были предложены следующие пути совершенствования системы: разработка и внедрение Положения об адаптации персонала; закрепление за новым сотрудником «наставника». Общие затраты на внедрение системы адаптации составят 10 587,9 руб. В связи с текучестью кадров за 2020 год было потеряно 63 рабочих дня. Исходя из расчета, что текучесть сотрудников 2020 год составила 18%, а средняя прибыль, приносимая одним рабочим местом, составляет 24,1 тыс. руб. Экономический эффект от снижения текучести персонала с 18% до 4% составит 213,17 тыс. руб. Общий эффект за минусом затрат на реализацию мероприятий составит 202,58 тыс. руб.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 52 источников. Общий объем работы, без приложений, 51 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации	6
1.1 Понятие и структура системы управления персоналом.....	6
1.2 Методы и принципы построения системы управления персоналом	12
2 Анализ эффективности системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»	19
2.1 Краткая характеристика деятельности организации	19
2.2 Анализ кадрового состава организации.....	22
2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»	29
3 Совершенствование системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»	33
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации	33
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	39
Заключение	43
Список используемых источников.....	46
Приложение А Анализ и оценка положений по управлению персоналом в ООО СК «ДомСтрой».....	52

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что «в современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом. Его главной целью является достаточное обеспечение организаций работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема продаж и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции и, в конечном счете, увеличению размера полученной прибыли» [8].

«Эффективная деятельность предприятия невозможна без качественно отлаженной системы управления персоналом. Обострение конкурентной борьбы неопределенность, динамичность внешней среды влияет на деятельность предприятия в рыночной среде. Такое положение экономики предопределяет потребность в разработке принципиально новых подходов и методов к управлению персоналом с пониманием того, что главным резервом предприятия является персонал, а за его пределами – потребители продукции, качество и конкурентоспособность которой обеспечивается персоналом» [8].

«Проблема управления персоналом глубоко исследована многими отечественными и зарубежными специалистами. Признанными авторитетами в этой области являются В.Р. Веснин, П.В. Журавлев, А.Я Кибанов, Т.Н. Кустовая, М.И. Магура, В.И. Набоков, С.В. Шекшня, Т.В. Яркин. Среди авторов, наиболее полно и комплексно освещающих актуальные проблемы в вопросах управления персоналом, необходимо отметить В.В. Белоусова, В.В. Бузырева, М.В. Грачева, М.С. Гусарова, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, Г.Г. Зайцева, В.К. Потемкина, В.А. Спивака, В.В. Травина, Н.М. Чикишеву, С.В. Шекшню» [9,10].

Целью исследования является совершенствование системы управления

персоналом организации.

В рамках достижения поставленной цели основными задачами работы являются:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом организации;
- провести анализ эффективности системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»;
- предложить пути совершенствования системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой».

Объектом исследования ООО СК «ДомСтрой».

Предметом исследования является система управления персоналом организации.

Методы и методики исследования: в процессе исследования в работе использовались методы анализа, синтеза, сравнительно-аналитический метод. Также в работе использовались материалы периодических изданий, нормативные правовые акты Российской Федерации, статистические и справочные материалы, опубликованные как в периодической печати, так и в информационной сети Интернет, внутренняя документация ООО СК «ДомСтрой».

Теоретическая и методологическая основа представлена в трудах зарубежных и отечественных классиков в области управления персоналом таких, как: Н.В. Абросимов, М.С. Александренок, М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, О.И. Беседина, С.В. Булганина, Г.Г. Вукович, А.А. Гасанова, Б.Н. Герасимов, Н.В. Городнова, С.Е. Елкин, И.И. Задонская, А.В. Захаров, В.С. Илюхина, А.Я. Кибанов, Л.В. Кортенко, О.В. Котлячков, О.К. Минева, А.Ф. Мухаметова, А.С. Никитина, В.А. Оглоблин, Л.Н. Петрова, В.К. Потемкин, А.М. Руденко, С.И. Самыгин, В.К. Сибилев, Л.В. Соловьева, К.В. Трубицын, Н.В. Федорова, Р.Е. Черноусенко и др.

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации

1.1 Понятие и структура системы управления персоналом

Управление персоналом или кадровый менеджмент – это целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей по производству продукции или предоставления услуг, что включает определение, организацию, выполнение, мотивацию, координацию и контроль. Отдавая должное трудам ученых, исследующих особенности управления персоналом, отметим, что ряд вопросов требуют дополнительного исследования.

В таблице 1 представлен ряд определений понятия «управление персоналом» от разных авторов, как ученых, так и практиков в области менеджмента персонала.

Таблица 1 – Определение понятия «управление персоналом» отечественными и зарубежными учеными

Авторы	Определение
Л.В. Балабанова	«Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым количеством работников, выполняющих необходимые производственные функции» [9].
В.Р. Веснин	«Управление персоналом – это социально-экономическая система в организации, основными комплексными задачами и функциями которой является планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, его развитие, анализ средств мотивации, создание оптимальных условий труда, разработка организационной структуры управления, регулирования трудовых отношений, учет персонала, предоставление юридических услуг и развитие социальной инфраструктуры» [14].
А.В. Дейнека	«Управление персоналом – это часть менеджмента, которая касается работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Управление персоналом осуществляется ради реализации двух крупных и взаимосвязанных целей: повышение эффективности деятельности организации; повышение качества трудовой жизни персонала» [19].

Продолжение таблицы 1

Авторы	Определение
А.Я. Кибанов	«Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегии кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами» [27].
Е.В. Маслов	«Управление персоналом – это совокупность механизмов, форм и методов взаимодействия при формировании, развитии и деятельности персонала организации, реализуется как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности» [32].
Л.Б. Миротин	«Управление персоналом – это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественные характеристики, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей» [34].
И.В. Савельев	«Управление персоналом – это комплексная система мер, направленных на повышение профессионально-квалификационного уровня, мотивации, стимулирования персонала и полное использование его возможностей для осуществления управления развитием предприятия» [44].

«Эти определения имеют много различий, они принадлежат к разным аспектам управления персоналом: некоторые авторы определяют, что управление персоналом – это часть управления, самостоятельной деятельности и даже специальная наука; другие говорят, что это совокупность процедур, методов и мероприятий управления» [5].

«Основная суть управления персоналом заключается в том, что работники рассматриваются как ценность компании, ее конкурентное преимущество, которое необходимо активно развивать, совершенствовать для достижения стратегических целей компании. Синтез опыта теоретиков и практиков позволяет сформулировать главную цель управления персоналом – создание, развитие с максимальной эффективностью трудового потенциала предприятия» [23, с. 74].

«С этой точки зрения управления персоналом – это совокупность принципов, механизма, методов и форм воздействия на создание, развитие и использование работников компании, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности. В этом контексте следует, что управление персоналом – это система организации, процесса и структуры,

позволяет определить управления персоналом как целостную систему и как деятельность, обеспечивает необходимое количество работников необходимой компетентностью» [22, с. 364].

Начальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулирование целей этой системы.

Для различных организаций цели систем управления персоналом отличаются в зависимости от характера организации, объемов производства, стратегических целей и тому подобное [27, с. 98].

«Обобщение опыта зарубежных и отечественных предприятий позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персонала, их эффективного использования, профессионального и социального развития» [18, с. 20].

Можно выделить следующие категории организационных целей [32, с. 175]:

- «экономические (все цели направлены на достижение увеличения конечной прибыли);
- научно-технические (с увеличением производительности труда за счет использования инноваций);
- коммерческие и производственные (связанные с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения запланированного уровня прибыли)
- социальные (организация условий труда)» [9].

Задачами системы управления персоналом, в свою очередь, являются [15, с. 164]:

- обеспечение компании квалифицированными работниками;
- реализация потенциала коллектива;
- поддержка комфортных условий труда;
- развитие положительных личностных навыков в коллективе;
- создание условий для карьерного роста работников [4].

В научной литературе принято понимать систему управления кадрами, включающую определенные элементы (рисунок 1) [11, с. 7]. Рассмотрим их подробнее.

- подсистема кадрового планирования;
- подсистема маркетинговой политики в отношении персонала;
- подсистема учета персонала;
- подсистема управления организационными отношениями;
- подсистема нормирования труда [3];
- подсистема развития кадров;
- подсистема мотивации сотрудников;
- подсистема социального развития персонала;
- подсистема развития организационной структуры.
- подсистема обеспечения прав сотрудников [2].

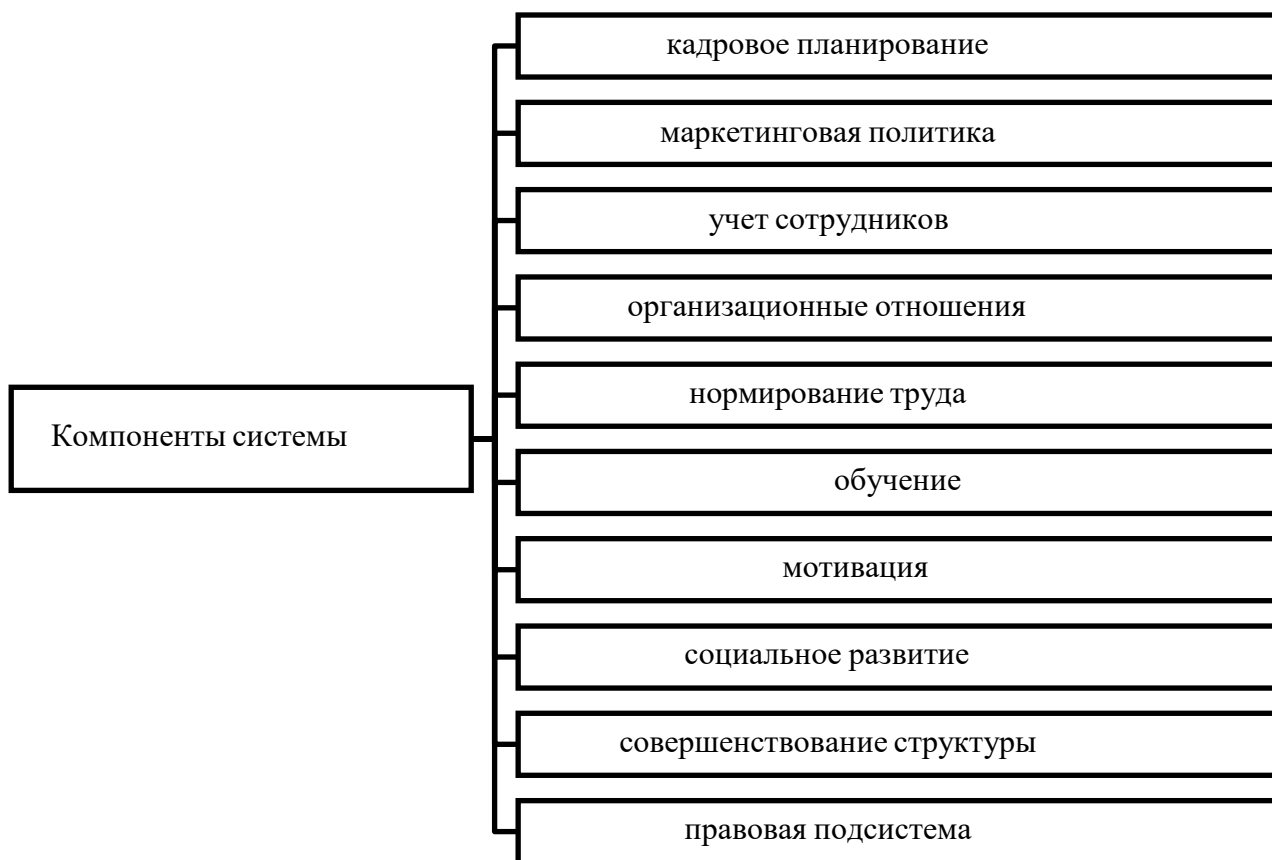


Рисунок 1 – Элементы системы управления персоналом [16, с. 53]

Таким образом, система управления персоналом включает в себя ряд элементов, которые необходимо контролировать, корректировать и оценивать с течением времени [1]. Следует учитывать, что система управления кадрами включает в себя определенные организационные структуры (рисунок 2) [9, с. 21].

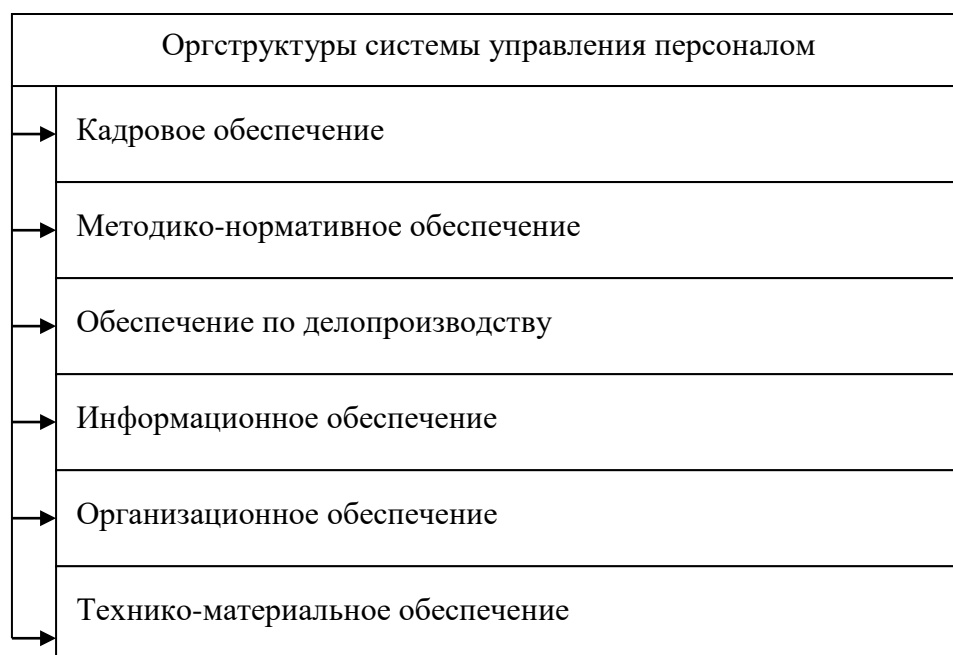


Рисунок 2 – Организационные структуры системы управления кадрами [13, с. 21]

Таким образом, «система управления персоналом – важный элемент системы менеджмента предприятия. Ее следует разделить на компоненты для точечного воздействия и учитывать организационные структуры, которые могут наличествовать в той или иной компании [17].

Система управления персоналом включает методы, приемы, технологии воздействия на сотрудников организации. Она должна тщательно прорабатываться и совершенствоваться. При этом важно отслеживать реакцию подчиненных на нее, в противном случае не избежать серьезных конфликтов, которые оказывают негативное воздействие на эффективность

труда, число проданных товаров или услуг» [16, с. 38].

Система управления персоналом преследует следующие цели (рисунок 3).



Рисунок 3 – Основные цели системы управления персоналом на предприятии [34, с. 227]

Цели управления персоналом достигаются выполнением общих и специальных функций. Общие функции (планирование, организация, мотивация и контроль) выполняют все менеджеры в пределах полномочий, возложенных на каждого [23, с. 55].

Специальные функции системы управления персоналом выполняют функциональные специалисты в соответствии со своими функциональными обязанностями [29, с. 31].

Таким образом, функции системы управления персоналом – это основные направления этой деятельности, ориентированные на удовлетворение конкретных потребностей организации [18, с. 31].

Итак, систему управления персоналом в структуре современного управления можно охарактеризовать как одну из важнейших частей этой системы, поскольку в организационном плане управления персоналом охватывает всех работников и все подразделения в организации, отвечающие за работу с персоналом.

1.2 Методы и принципы построения системы управления персоналом

Управление персоналом в системе менеджмента направлено более на практические действия, чем на концептуальные процедуры и правила [12]. Опираясь на теоретические основы современного менеджмента организации, можно определить, что процесс управления персоналом включает совокупность методов, процедур и программ влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала [16, с. 78].

Организационно-функциональная модель системы управления персоналом представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-функциональная модель системы управления персоналом [15, с. 167]

Цели управления	Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие		
Функции управления (Укрупненные блоки)	<ul style="list-style-type: none"> – разработка стратегии, прогнозирование и планирование персонала; – подбор, оценка и обучение персонала; – организация, мотивация и адаптация работников; – использование и развитие персонала, управление деловой карьерой; – правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом 		
Структура управления	Структурно-функциональные звенья управления персоналом: а) линейные и функциональные руководители; б) аппарат службы управления персоналом.		
Методы	<ul style="list-style-type: none"> – организационно-распорядительные; – экономические; – социально-психологические. 		
Процесс управления	Предмет труда	Средства труда	Труд
	Информация	Компьютеры, средства хранения, передачи и предоставление информации	Руководители, специалисты, технические исполнители

Организационно-функциональная модель управления персоналом показывает, что «управление персоналом выступает как системой

организации, и как процесс, и как структура. В этом контексте можно сделать вывод, что управление персоналом в структуре современного управления – это совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализованных как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности» [6, с. 107]. Эффективность управления на предприятии во многом зависит от качества действующей системы управления персоналом. Под системой управления понимают многовекторную деятельность соответствующих подразделений предприятия, отраслевых органов и центральных органов исполнительной власти, она охватывает ряд функциональных подсистем [49, с. 83].

«Основываясь на указанных принципах, формируется и создается система управления персоналом предприятия, значительное положение в которой отводится функции управления персоналом» [50, с. 167].

В современной науке и практике управления происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом ключевого и стратегического ресурса бизнес-организаций [25] (таблица 2). «Важной особенностью современного управления является единственное и всестороннее влияние на весь персонал в целом. В связи с этим разрабатывается система управления персоналом, которая интегрирует управление персоналом в общую систему управления, связывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием производства, сбыта, улучшением качества и тому подобное» [37, с. 321].

«Общая современная тенденция, характерная для практики предприятий в условиях рыночной экономики, заключается в ориентации на комплексный, системный подход к управлению персоналом, пытаюсь всесторонне охватить различные сферы, аспекты, функции, что, в свою очередь, обеспечивает органическую связь между трудовой политикой и

перспективных планов организации» [26, с. 134].

Трансформация принципов управления персоналом в системе современного менеджмента представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Трансформация принципов управления персоналом в системе современного менеджмента [47, с. 82]

Традиционные принципы	Современные принципы
Максимизация прибыли как единственная цель	Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей. Многоцелевая удовлетворенность
Универсальный упор на выгодные и эффективные экономические достижения	Упор на выгодность, эффективность и удовлетворенность участников
Организация предприятия как закрытой системы	Организация предприятия как открытой системы, которая взаимодействует с окружающей средой
Реакция только на рынок и конкурентную среду	Реакция на многие заинтересованные группы и социальные силы
Неограниченное использование науки и техники.	Взгляд на науку с позиций невмешательства и детерминизма
Осознание пределы науки и техники.	Признание необходимости контроля над прикладным использованием техники
Возведение общественных ожиданий в производство материальных ценностей и услуг	Общество ждет от предприятия обращения к проблемам качества жизни в более широком смысле
Измерения достижений предприятия прибылью	Оценка предприятия по прибыли и показателями социальных результатов

Таким образом, можно сделать вывод, что – это специфическая деятельность, которая является важной функциональной сферой в каждой компании, независимо от формы собственности и вида деятельности, и является потенциалом для дальнейшего совершенствования ее работы [24].

«Управление персоналом специфическая деятельность осуществляется с применением различных методов (способов) воздействия на работников. Методы управления – это способы воздействия на персонал для достижения определенных целей управления, необходимых для функционирования компании в целом» [19, с. 71].

Следует иметь в виду, что на практике существуют различные классификации таких методов [31].

«Анализ научной литературы показывает, что в зависимости от характера воздействия человека отечественные ученые выделяют такие методы, как:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением конкретных потребностей работающих;
- методы информирования, предполагающие передачу информации работнику, что позволит ему построить собственную организационное поведение;
- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему человеческих ценностей;
- методы (административного) принуждения, основанные на угрозе санкций» [18, с. 20].

Основой административных или организационно-административных методов является использование государственных и регуляторных средств занятости. Обычно реализуется в форме приказов, распоряжений, инструкций и ориентированная на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости трудовой дисциплины, желание работать в определенной организации [35, с. 79].

Административные методы имеют прямой эффект – следует придерживаться любого распоряжения руководства [39, с. 93].

«Экономические методы включают все методы материального стимулирования персонала. Основным экономическим методом является заработная плата, а также выделение доли прибыли, система стимулирования за качество работы и ее эффективность, система наказаний в виде отчислений и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения персонала – оплата еды, проезд, медицинское страхование. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование в материальное стимулирование должно иметь отдачу в прибыли за счет повышения качества работы» [48, с. 57].

Наука и практика управления разработали три группы методов

управления персоналом организации (рисунок 4) [21, с. 92].



Рисунок 4 – Особенности методов управления персоналом [22, с. 129]

Социально-психологические методы базируются на законах психологии и социологии [30]. Одним из важнейших результатов применения психологических методов является минимизация личных конфликтов. Кроме того, с их помощью возможно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе имиджа идеального работника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, определить неформальных лидеров, решить производственные конфликты [20, с. 63].

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации за счет использования работников по принципу экономических затрат ограниченных ресурсов. Этот принцип реализует оптимальное соотношение между результатом работы и масштабами ее использования (производительностью) и, соответственно, при наиболее выгодном соотношении между результатом работы персонала и

расходов на персонал (эффективность работы) [22, с. 69].

Факторы эффективности системы управления персоналом могут быть мощным рычагом повышения эффективности всего процесса управления. В контексте проблемы сравнения затрат труда и производительности труда должна быть определена экономическая эффективность, прежде всего необходимо выяснить, что следует оценивать [33]:

- «достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного персонала предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- достижение целей, поставленных для управления персоналом, с минимальными ими затратами;
- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих эффективность процесса управления» [8, с. 94].

Однако невозможно определить эффективность управления персоналом только путем сравнения определенных показателей, поскольку для этого нам нужны критерии, и их выбор зависит от исходной точки (деятельности конкретного работника, результатов деятельности или характеристик коллектива как целой) [10, с. 216].

Существует много методов измерения эффективности управления персоналом, критериев, количественных и качественных показателей, целью которых является наиболее точным измерением качества персонала и отдачи, которую компания получает от персонала [9, с. 84].

Сегодня происходит трансформация понимания того, что лучшей и стабильной будет не та компания, где персонал должен постоянно наращивать производительность труда, а где наиболее комфортные и приемлемые условия труда, поэтому он начинает стремиться поблагодарить своей компании за полезную работу и преданность [7, с. 171]. Изучение научной литературы в области управления позволило определить, что управление персоналом в контексте эффективности следует рассматривать

как непрерывный процесс, направленный на привлечение высококвалифицированных работников и их консолидацию на предприятии для максимизации отдачи [36].

На сегодняшний день не существует единого метода оценки эффективности управления персоналом. Что касается разнообразия систем управления персоналом, единственный подход к оценке их эффективности должен включать общие параметры для всех систем [38].

Таким образом, возможно, подчеркнуть, что система управления персоналом стала основой структуры управления компании, так как позволяет решать основную управленческую задачу – эффективность деятельности. Качество системы управления персоналом прямо пропорционально влияет на общую систему менеджмента компании. «Система управления персоналом включает методы, приемы, технологии воздействия на сотрудников организации. Она должна тщательно прорабатываться и совершенствоваться. При этом важно отслеживать реакцию подчиненных на нее, в противном случае не избежать серьезных конфликтов, которые оказывают негативное воздействие на эффективность труда, число проданных товаров или услуг» [10].

2 Анализ эффективности системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»

2.1 Краткая характеристика деятельности организации

Полное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью Строительная компания «ДомСтрой». Организация зарегистрирована по адресу город Москва, ул. Бутлерова, д. 17б, пом. 1б, ком. 5, оф. 35.

Генеральный директор – Токарева Т.Б.

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

- 41.20 Строительство жилых и нежилых зданий

Дополнительные виды деятельности:

- 42.11 Строительство автомобильных дорог и автомагистралей
- 42.12 Строительство железных дорог и метро
- 42.13 Строительство мостов и тоннелей
- 42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения
- 42.22.2 Строительство местных линий электропередачи и связи
- 42.99 Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки
- 43.11 Разборка и снос зданий
- 43.12.1 Расчистка территории строительной площадки
- 43.12.3 Производство земляных работ
- 43.21 Производство электромонтажных работ.

Данное предприятие является коммерческой организацией, то есть преследующей извлечение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников, в качестве основной цели своей деятельности.

Организационная структура предприятием представлена на рисунке 5.

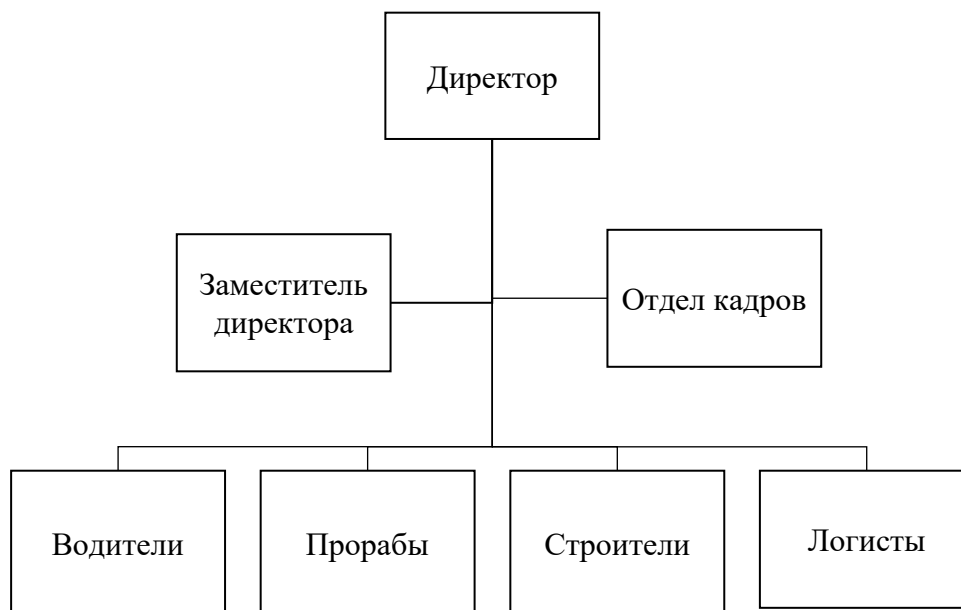


Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО СК «ДомСтрой»

Организационно-управленческая структура ООО СК «ДомСтрой» соответствует требованиям рынка. В ее основу заложен линейный способ управления, что позволяет эффективно координировать работу отделов и структурных подразделений.

Основные экономические показатели деятельности ООО СК «ДомСтрой» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Экономические показатели, характеризующие деятельность ООО СК «ДомСтрой» за 2018-2020 гг., в тыс. руб.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2): 2)	
1. Выручка	4 229 698	4 245 447	4 813 626	+583 928	+13,8	4 429 590
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 835 283	2 698 012	3 277 948	+442 665	+15,6	2 937 081

Продолжение таблицы 4

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2): 2)	
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	1 394 415	1 547 435	1 535 678	+141 263	+10,1	1 492 509
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-88 671	-444 712	169 012	+257 683	↑	-121 457
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1 305 744	1 102 723	1 704 690	+398 946	+30,6	1 371 052
6. Проценты к уплате	317 347	231 834	229 762	-87 585	-27,6	259 648
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-211 579	-264 887	-268 640	-57 061	↓	-248 369
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	776 818	606 002	1206288	+429 470	+55,3	863 036

В сравнении с прошедшим периодом произошло повышение выручи на 13,8%, что предоставляет возможность утверждать о сужении масштаба осуществляемой деятельности.

Что касается себестоимости, то тут можно отметить следующее, что в 2019 году в сравнении с 2018 годом, отмечено ее снижение на 55%.

В 2020 году в сравнении с 2019 гг. темпы роста выручки и себестоимости совпадают на 2%. Рост выручки характеризуется

уменьшением потока денежных средств, поступающих в ООО СК «ДомСтрой» от реализации оказываемых услуг.

Прибыль от продаж в 2020 году в сравнении с 2019 годом выросла на 10,1%. В 2019 в сравнении с 2018 годом отмечено увеличение прибыли от продаж на 21%. Чистая прибыль в 2020 году выросла на 55,3%, что является положительным фактом.

Таким образом, можно сделать вывод, что показатели деятельности, в целом в ООО СК «ДомСтрой» стабильны.

2.2 Анализ кадрового состава организации

Рассмотрим кадровый состав ООО СК «ДомСтрой». Коллектив сотрудников организации в 2020 году составил 50 человек.

Динамика численности персонала ООО СК «ДомСтрой» за 2018-2020 годы представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика численности персонала ООО СК «ДомСтрой» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Изменения показателей, %		
				2019 к 2018	2020 к 2019	2020 к 2018
Среднесписочная численность	53	51	50	96,23	98,04	94,34
Рабочие, всего	45	35	32	77,78	91,43	71,11
Основные	21	19	15	90,48	78,95	71,43
Вспомогательные	24	16	17	66,67	106,25	70,83
Руководители	4	9	10	225,00	111,11	250,00
Специалисты	4	7	8	175,00	114,29	200,00

Таким образом, анализируя период 2018 по 2020 гг., можно сделать вывод, наиболее выраженные изменения отражены в 2019 году. По данным таблицы видно, что общая численность персонала в 2019 году снизилась на 2 человека.

В 2020 году также наблюдается снижение численности персонала – на 1 человек. Возможно, это связано с постепенным снижением производственных мощностей ООО СК «ДомСтрой».

Основной удельный вес принадлежит категории персонала рабочие. Это связано с оптимизацией структуры управления и получения максимальной прибыли.

Далее проанализируем динамику структуры численности персонала по категориям за 2018 -2020 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика структуры численности персонала ООО СК «ДомСтрой» по категориям за 2018-2020 гг.

Показатели	2018		2019		2020	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	53	100	51	100	50	100
Рабочие, всего	45	84,91	35	68,63	32	64,00
основные	21	39,62	19	37,25	15	30,00
вспомогательные	24	45,28	16	31,37	17	34,00
Руководители	4	7,55	9	17,65	10	20,00
Специалисты	4	7,55	7	13,73	8	16,00

Из данных в таблице 6 видно, что на предприятии представлен в большей степени производственный персонал в период с 2018 по 2019 гг., при этом, наибольшее значение имеет категория вспомогательных работников: в 2018 г. – 24 человек (45,28%), в 2019 г. – 16 человек (31,37%), а в 2020 г.- 17 ч. (34%).

Представленные изменения за указанный период объясняются оптимизационными процессами в ООО СК «ДомСтрой», а именно, увеличение потребности в персонале, поэтому расширение персонала происходит по категориям – рабочие, руководители, специалисты.

Итак, анализ структуры численности персонала позволяет сделать вывод, что на данном этапе организационная структура не является

оптимальной, так как соотношение руководителей к рабочим и специалистам не составляет 1:4 соответственно.

Доля руководителей за анализируемый период составила: в 2018 году - 7,55%, в 2019 году – 17,65%, в 2020 году – 20%. Представленные данные также указывают на не оптимальность организационной структуры и высокий уровень управляемости организацией.

Также анализ действующей организационной структуры выявил, что в подчинении одного руководителя в среднем находятся от 3 до 10 человек. Полученные данные подтверждают нормативную оптимальность управления, по мнению Ю.Г. Одегова [37], где на одного руководителя автор указывает 3-5 подчиненных.

На данном этапе целесообразно рассмотреть укомплектованность штата предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Соответствие штатному расписанию ООО СК «ДомСтрой» за 2018-2020 гг.

Состав	2018		2019		2020		Динамика % 2018- 2020
	план	факт	план	факт	план	факт	
По штату ставок	53		51		50		94,34
По списку человек, из них:	53	53	51	51	50	50	94,34
Рабочие, всего	45	45	35	35	32	32	71,11
Руководители	4	4	9	9	10	10	250,00
Специалисты	4	4	7	7	8	8	200,00
Процент укомплектованности	1		1		1		

Таким образом, в ООО СК «ДомСтрой» штат был укомплектован кадрами на 100% за период 2018-2020 гг. При этом, следует отметить, что наиболее выраженная потребность в кадрах наблюдается в производственном и административно-управленческом персонале (в данном случае, инженерно-технический персонал). «Данные категории являются узкопрофилируемыми,

поэтому потребность работодателя всегда выше, чем предложения на рынке труда. Средний период закрытия вакансии на категорию специалистов составляет более 2 месяцев, а на должность руководителей от 3-х до 6 месяцев. По данным работных сайтов (Rabota66.ru, Hh.ru, professional.ru) средний срок закрытия вакансии на должность специалиста составляет 30-45 дней, а на должность руководителя – от 45 до 60 дней. Возможно, в компании не отлажен поиск и подбор персонала, поэтому длительный поиск подходящих кандидатов негативно сказывается на деятельности компании в целом» [40].

Качественная характеристика персонала предприятия определяется по таким критериям как возраст, образование, стаж работы, пол. Проанализируем кадровый состав предприятия по возрасту (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика структуры персонала ООО СК «ДомСтрой» по возрасту за 2018-2020 гг.

Показатели	2018		2019		2020	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность, чел.	53	100	51	100	50	100
Возраст работников, лет						
18-25 лет	12	22,64	13	25,49	13	26,00
26-35 лет	14	26,42	15	29,41	15	30,00
35-50 лет	25	47,17	17	33,33	16	32,00
старше 50 лет	2	3,77	6	11,76	6	12,00

Как видим из данных, приведенных в таблице 8, за 2018-2020 гг. значительных изменений в возрастной структуре персонала ООО СК «ДомСтрой» не происходит.

Большая часть сотрудников – в возрасте от 35-50 лет. Это основа коллектива – зрелые профессионалы, способные решать различные задачи, заинтересованные в собственном профессиональном росте и в развитии

организации. Минусом данной категории является подверженность текучести, т.к. ввиду наличия амбиций люди в этом возрасте способны на перемены и, к тому же, имеют уже приличный опыт работы.

Таким образом, из таблицы 8 видно, что большая часть персонала в анализируемый период находится в возрасте от 18 до 35 лет. Их удельный вес составляет:

- в 2018 году – в возрасте 18-25 лет 12 человек (22,64%), в возрасте 26-35 лет – 14 человек (26,42%);
- в 2019 году – в возрасте 18-25 лет 13 человек (25,49%), в возрасте 26-35 лет – 15 человек (29,41%);
- 2020 году – в возрасте 18-25 лет 13 человек (26%), в возрасте 26-35 лет – 15 человек (30%).

Самая незначительная численность сотрудников находится в возрасте старше 50 лет, удельный вес которых за анализируемый период оставался стабильным – от 3,7% до 12%.

В ООО СК «ДомСтрой» не представлены сотрудники в возрасте 60 лет и выше. Полученные показатели свидетельствуют, что кадровый состав предприятия является продуктивным, что позволяет ООО СК «ДомСтрой» сохранять лидирующие позиции на рынке и наращивать производственные мощности предприятия.

Перейдем к рассмотрению кадрового состава на предприятии по стажу работы (таблица 9).

В структуре распределения по стажу наибольшую долю в период с 2018 по 2020 годы занимают сотрудники с рабочим стажем более 5 лет. Это также говорит о текучке персонала – доля работников со стажем более 5 лет самая низкая.

Таблица 9 – Динамика структуры персонала ООО СК «ДомСтрой» по стажу за 2018-2020 гг

Показатели	2018		2019		2020	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	53	100	51	100	50	100
Стаж работы, лет						
до года	11	20,75	14	27,45	15	30,00
1-5 лет	18	33,96	17	33,33	16	32,00
более 5 лет	24	45,28	20	39,22	19	38,00

Из таблицы 10 видно, что большая часть персонала работает на предприятии более 5 лет: в 2018 году – 24 человека (45,28%), в 2019 году – 20 человек (39,22%) и в 2020 году – 19 человек (38%), что положительно характеризует его деятельность. Представленные результаты связаны с продолжительной деятельностью ООО СК «ДомСтрой».

Далее проанализирован кадровый состав предприятия по гендерному признаку (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика структуры персонала ООО СК «ДомСтрой» по гендерному признаку за 2018-2020 гг.

Показатели	2018		2019		2020	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	53	100,00	51	100,00	50	100,00
Женщины	33	62,26	30	58,82	29	58,00
Мужчины	20	37,74	21	41,18	21	42,00

Из представленных показателей в таблице 10 видно, что численность женщин больше численности мужчин за анализируемый период. Наибольшее количество женщин на предприятии занято в малярно-штукатурных работах.

Оценим динамику кадрового состава предприятия по уровню

образования (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика структуры персонала ООО СК «ДомСтрой» по уровню образования за 2018-2020 гг

Показатели	2018		2019		2020	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	53	100	51	100	50	100
Среднее	6	11,32	7	13,73	9	18,00
Среднее профессиональное	23	43,40	26	50,98	22	44,00
Высшее	24	45,28	18	35,29	19	38,00

Из таблицы 11 видно, что на протяжении исследуемого периода в структуре персонала ООО СК «ДомСтрой» по образовательному уровню преобладают работники с высшим и средним профессиональным образованием.

Однако, необходимо заметить, что для большинства работников имеющееся высшее образование не является профильным в отношении их должностных обязанностей в ООО СК «ДомСтрой». В связи с этим, многим сотрудникам приходится проходить дополнительную подготовку или переобучение в организации.

Как показывают данные таблицы 11, в численности работников ООО СК «ДомСтрой» преобладают сотрудники с высшим профессиональным образованием, а именно: в 2018 году – 24 человека (45,28%), в 2019 году – 18 человек (35,29%), а в 2020 году – 19 человек (38,00%). Данный уровень образования в основном представлен у специалистов и руководителей.

Далее проведен анализ движения персонала предприятия за последние три года (2018-2020 гг.) (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ движения персонала в ООО СК «ДомСтрой» за 2018-2020 гг

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)
	2018	2019	2020	
Среднесписочная численность работников, чел.	53	51	50	-1
Принято работников, чел.	6	5	8	3
Выбыло работников, чел.	4	6	9	3
В том числе:	4	6	9	3
уволены по собственному желанию, чел.				
уволены за прогулы и другие нарушения, чел.	0	0	0	0
Коэф. оборота по приему	11,32	9,80	16,00	6,20
Коэф. оборота по выбытию	7,55	11,76	18,00	6,24
Коэф. оборота кадров	18,87	21,57	34,00	12,43
Коэф. текучести кадров	7,55	11,76	18,00	6,24

Из таблицы 12 видно, что коэффициент текучести увеличился в 2020 году по сравнению с 2018 годом. При этом все работники уволены по собственному желанию.

Таким образом, текучесть кадров ООО СК «ДомСтрой» является достаточно серьезной проблемой системы управления персоналом предприятия.

2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»

Системы управления персоналом в ООО СК «ДомСтрой» в разработанном виде не существует. При этом персонал в ООО СК «ДомСтрой» является главным звеном технологического процесса ООО СК «ДомСтрой». Какими бы ни были новые технологии, инновационные идеи, они никогда не будут эффективными, приносить максимальную пользу без высокоэффективной работы, надлежащей подготовки и квалификации человеческих ресурсов. Управление персоналом в ООО СК «ДомСтрой»

является достаточно сложным процессом, ведь люди наделены интеллектом, способностью мыслить. Они постоянно развивают между собой взаимоотношения, которые часто влияют на производительность труда, производство, внутренний климат в организации.

Проведем анализ и оценку положений по управлению персоналом в ООО СК «ДомСтрой» (Приложение А).

Таким образом, ряд персональных программ осуществляются стихийно, без согласованной и утвержденной процедуры проведения – программа подбора и адаптации персонала, программа обучения и развития персонала, программа кадрового резерва и программа кадровой политики.

Для получения целостной картины системы управления персоналом был проведен опрос сотрудников, целью которого было выявление реалистичности проводимых мероприятий в управлении человеческими ресурсами.

В опросе приняло участие 30 сотрудников всех категорий (37,5% от общего числа). В результате опроса было установлено, что 50% испытывали трудности при адаптации (15 человек), отмечая необходимость дополнительных мероприятий по включению нового сотрудника в коллектив. 33,33% (10 человек) отметили необходимость кардинального пересмотра системы стимулирования труда, указывая на незаинтересованность в привлечении прибыли организации. 16,67% (5 человек) отметили одну из проблем ухудшения морально-психологического климата, несвоевременный подбор персонала, тем самым происходит большое увеличение объемов работы, что, в конечном счете, сказывается на качестве выполняемой работы. Итак, проведенный опрос подтверждает наличие существующих проблем в системе управления персоналом.

В целом, проведенный анализ стратегических направлений управления персоналом в ООО СК «ДомСтрой» свидетельствует о недостаточно эффективной реализации имеющихся управленческих программ, а также существенном разрыве между разработанными положениями и их

реализацией, игнорировании важных элементов системы управления в части материального стимулирования и подбора персонала, сложности внедрения комплексной системы адаптации.

В результате анализа системы управления персоналом в ООО СК «ДомСтрой» был выявлен ряд проблем, которые можно систематизировать в таблице 13.

Таблица 13 – Недостатки системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»

Область	Характеристика недостатков
Структура системы	Нераспределенность функциональных обязанностей, препятствующих реализации разработанных программных положений по управлению персоналом.
Подбор персонала	«Система подбора персонала не оптимизирована, организация постоянно имеет потребность в персонале, которая не удовлетворяется подходящими кандидатами, поэтому организация несет финансовые потери в виде возможной прибыли. Средний период закрытия вакансии на категорию рабочих и специалистов составляет более одного месяца, а на должность руководителей от 3-х до 6 месяцев» [10].
Система развития персонала	У руководства нет заинтересованности в развитии рабочего персонала, система обучения и повышения профессионального уровня охватывает только специалистов и руководителей. «Планирование обучения и развития персонала происходит стихийно. Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников» [10].
Мотивация труда	«Для большинства персонала основными мотивирующими факторами являются материальное вознаграждение, развитие и карьерный рост. Некоторые положения оплаты труда и материального стимулирования, персональных надбавок не осуществляются» [10].
Адаптация персонала	Отсутствует отлаженная система адаптации персонала. Организация подбора и адаптации персонала производится на основании неформальной принятой системы среди сотрудников. Процедура наставничества имеется, но не финансируется, поэтому носит условный характер.
Оценка деятельности персонала	Отсутствие действенной системы оценки персонала снижает эффективность действующего кадрового менеджмента в ООО СК «ДомСтрой».
Обучение персонала	Слабая заинтересованность работников ООО СК «ДомСтрой» в обучении вне и внутри ООО СК «ДомСтрой». В большей степени мероприятия ориентированы на руководителей, планирование обучения и развития персонала происходит стихийно.
Информационное обеспечение	Информационное обеспечение нуждается в постоянной модернизации, ведь от качества используемых устройств, оборудования во многом зависит деятельность ООО СК «ДомСтрой».

Таким образом, «в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора, обучения и развития персонала, отсутствует действенная система стимулирования трудовой деятельности организации. Данные вопросы требуют детальной проработки и совершенствования» [10].

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что система управления персоналом в ООО СК «ДомСтрой» по рассмотренным направлениям не оптимальна и требует совершенствования.

Итак, в ООО СК «ДомСтрой» практически отсутствует комплексная система управления персоналом, это затрудняет решение многих организационно-управленческих задач. Так затяжной подбор персонала ограничивает выполнение плановых показателей ООО СК «ДомСтрой» в связи с ограничением трудовых ресурсов.

Подводя итоги, можно сказать, что управление человеческими ресурсами в ООО СК «ДомСтрой» – это целенаправленная деятельность руководителей, специалистов структурных подразделений, менеджеров, которая включает в себя разработку принципов и теоретико-методологических взглядов, моделей, стратегий управления. Планирование, мотивация, распределение и целесообразное использование человеческих ресурсов в ООО СК «ДомСтрой» является основой управления персоналом.

Одним из факторов, способствующих уменьшению проблем при управлении персоналом ООО СК «ДомСтрой», является эффективная система управления персоналом, систематический анализ персонала на предприятии, его планов и проблем. Именно для этого необходимо провести работу по проблемным направлениям, о которой речь пойдет в третьей главе.

3 Совершенствование системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации

В результате анализа действующей системы управления персоналом ООО СК «ДомСтрой» было выяснено, какие достоинства, недостатки и проблемные зоны есть в системе управления персоналом.

Во второй главе была выделена наиболее важная проблема: высокий коэффициент текучести кадров (в 2020 году – 18 %).

«Итак, далее представлены причины постоянного увольнения сотрудников:

- некачественный подбор сотрудников;
- отсутствие продвижения по карьерной лестнице, монотонная, рутинная работа;
- неразвитая система адаптации;
- недовольство работой руководящего звена компании (в отношении применяемых методов управления, отсутствие профессионализма со стороны главы организации);
- низкая оплата труда;
- неблагоприятные условия труда, неудачно организованное рабочее место;
- неудовлетворенность психологической атмосферой в коллективе» [11].

Специалистами отдела кадров был проведен опрос сотрудников, которые по окончании испытательного срока готовы уволиться по собственному желанию, с выяснением причин, почему так произошло. Данный опрос показал, что большинство сотрудников ООО СК

«ДомСтрой» увольняются по причине неразвитой системы адаптации. Можно сказать, что данной системы вообще не существует. После трудоустройства у нового сотрудника практически нет времени «на раскорячку», чтобы перенять опыт у коллег, как следует обучиться. В связи с этим предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО СК «ДомСтрой».

В первую очередь, отделу кадров следует разработать Положение об адаптации персонала. Разработкой проекта Положения должны заниматься ведущий специалист по кадрам и специалист по кадрам. Начальник отдела кадров изучает проект Положения, вносит поправки и корректировки, если это необходимо, и утверждает Положение об адаптации. Затраты на разработку Положения об адаптации будут состоять из увеличения премии на период разработки Положения ведущему специалисту и специалисту по кадрам в размере 10% от оклада (таблица 14).

Таблица 14 – Сводка затрат на разработку Положения об адаптации персонала

Статья затрат	Руб.
Работа ведущего специалиста по кадрам, руб.	5 573,58
Работа специалиста по кадрам, руб.	5 014,33
Итого, руб.:	10 587,9

Заработная плата ведущего специалиста по кадрам – 27 867,88 руб., специалиста по кадрам – 25 071,65 руб. На разработку Положения понадобится 2 месяца. Таким образом, общие затраты составят:

$$(27\ 867,88 \times 0,1 * 2) + (25\ 071,65 \times 0,1 * 2) = 10\ 587,9 \text{ руб.}$$

Положение об адаптации работников должно содержать:

Общие положения. Здесь дается понятие адаптации, описывается, что

включает в себя процесс адаптации, обозначается распределение ответственности за процесс адаптации и прописывается период адаптации в месяцах [43].

Цели и задачи адаптации, которые ставит перед собой компания.

«Основные функции участников адаптационного процесса. Здесь необходимо ввести такое понятие, как «наставничество» – это процесс, включающий в себя руководство новыми работниками более опытными специалистами; прописать обязанности наставника, а также руководителя подразделения, в которое принимается работник. Стоит отметить, что в ходе наблюдения и опроса работников отдела кадров, было выяснено, что, как правило, в ООО СК «ДомСтрой» за новыми сотрудниками наставники не закрепляются. Однако это делается неформально, то есть сотрудник, являющийся наставником, не получает надбавки за свою работу. Это осложняет процесс вхождения в должность нового сотрудника, потому что психологически ощущается дискомфорт, так как постоянно приходится отвлекать неформального наставника. Также это снижает производительность труда номинального наставника. Наряду с описанием обязанностей наставника, необходимо ввести понятие «адаптационный лист», где будут прописаны этапы вхождения в должность нового сотрудника и методы промежуточной оценки результатов» [41].

Этапы адаптации. К ним относят:

- первый этап, который подразумевает знакомство работника с компанией, коллективом, корпоративной культурой и введение в должность;
- второй этап, который включает в себя выход нового сотрудника на требуемый уровень профессиональных компетенций, необходимых для работы по данной должности [42].

Как правило, адаптация делится на первичную и вторичную. К первичной относится адаптация сотрудников, которые впервые устраиваются на работу; к вторичной – адаптация сотрудников, для которых это место

работы является вторым или последующим.

Проанализировав состав работников данной организации, был сделан вывод, что на первичную адаптацию тратятся небольшие суммы, поскольку количество человек, принимаемых на работу впервые мало. В качестве рекомендации, можно предложить расширить поиск новых сотрудников за счет привлечения молодых специалистов без опыта работы (студентов) в такие подразделения, где не требуется обязательное обучение (допуск к работе).

«Контроль и подведение итогов адаптации: прописываются методы оценки удовлетворенности сотрудника адаптацией, анализируется текучесть кадров. Данный пункт очень важен, прежде всего, для анализа увольнений. Качественный процесс адаптации снижает текучесть персонала. Оценка удовлетворенности сотрудника адаптацией должна складываться из оценки этапов адаптации и общей оценки адаптации. Оценка проводится наставником опросным методом, а результаты оценки должны быть переданы руководителям структурных подразделений и в отдел кадров» [41].

Заключительные положения.

«Введение системы адаптации подразумевает ряд положительных моментов:

- ускорение процесса вхождения в должность. По результатам опроса начальника отдела кадров период вхождения в должность новых сотрудников занимает около года. Этот промежуток времени оправдан, поскольку отсутствуют документально закрепленные системы наставничества и обучения на рабочем месте. На наш взгляд, при разработке и внедрении Положения об адаптации персонала в ООО СК «ДомСтрой» период адаптации составит 6 месяцев;
- уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу. По результатам наблюдения за новыми сотрудниками, было выявлено, что в период вхождения в должность они делают 60% работы с ошибками, которые необходимо исправлять. Это усложняет

процесс, так как происходит потеря времени. По мнению автора, разработка и внедрение Положения об адаптации, а также закрепление наставника за новым работником, снизит количество ошибок в три раза и составит 20%;

– повышение нематериальной мотивации работников. Хорошо спланированная система адаптации может являться одним из способов нематериальной мотивации работника. Работник, который видит, что работодатель интересуется им, его успехами, его ошибками, помогая с ними справиться, чувствует значимость своей работы, что повышает его эффективность даже на первых стадиях адаптации;

– снижение эмоциональной нагрузки вновь принимаемого сотрудника. В ходе опроса новых сотрудников было выявлено, что они испытывают дискомфорт в первые месяцы работы, поскольку как таковой системы адаптации в ООО СК «ДомСтрой» нет. Практически все опрошенные выразили желание иметь наставника, чтобы снизить психологическую напряженность. Таким образом, делаем вывод, что наличие наставника снижает эмоциональную нагрузку нового сотрудника на 50%;

– освоение основ корпоративной культуры компании. Неформальное общение нового сотрудника с членами коллектива, а также с наставником, позволяет ему лучше узнать корпоративную культуру, но это недостаточно эффективно, потому что может произойти упущение важных особенностей. В «адаптационном листе» можно ввести пункт, где наставник знакомит нового сотрудника с элементами корпоративной культуры компании;

– снижение текучести кадров и потерь, связанных с увольнением. Процесс адаптации – это долгий и трудоемкий процесс, который включает в себя не только обучение и наставничество, но и оценку результатов вхождения в должность как со стороны руководителя, так и со стороны работника. С помощью оценки адаптации можно выявить

недостатки, тем самым улучшив ее процесс. Это, в свою очередь, позволит снизить текучесть кадров, так как одной из причин увольнений сотрудников является несовпадение реальности с их ожиданиями и сложности интеграции в коллектив;

– формирование положительного имиджа компании. Компания, практикующая процесс адаптации, имеет преимущество перед конкурентами, которые этого не делают. Это показывает, что компания комплексно подходит к развитию своего персонала, начиная уже с первых месяцев его работы» [45].

Далее нужно разработать конкретный план с указанием ответственных структурных подразделений (должностей), сроков реализации и способов реализации, указанный ниже (таблица 15).

Таблица 15 – Модернизация системы адаптации сотрудников в ООО СК «ДомСтрой»

Стадии адаптации	Способы реализации	Сроки реализации
Стадия ознакомления с новой трудовой средой, обязанностями, коллективом. Ответственное лицо: начальник структурного подразделения	– знакомство с коллективом; – знакомство с рабочим местом; ознакомление со всеми локально-нормативными актами и подготовка всехнеобходимых кадровых документов; – обобщенное знакомство с трудовыми обязанностями.	1 – 2 день работы
Стадия приспособления Ответственное лицо: «наставник»	- подстройка сотрудника под новые условия труда, то есть новый сотрудник начинает выполнять свои трудовые обязанности не без помощи коллег. Важно: - закрепление за новым сотрудником «наставника», который обучает, помогает в работе и поддерживает нового сотрудника; – общий чат с коллегами, где каждый может задать вопросы по любым непонятным рабочим ситуациям.	3 – 31 день работы
Стадии адаптации	Способы реализации	Сроки реализации

Продолжение таблицы 15

Стадии адаптации	Способы реализации	Сроки реализации
Стадия идентификации Ответственное лицо: начальник структурного подразделения	– уверенное выполнение трудовых обязанностей без особого контроля со стороны руководства. Важно: Начальник отдела может пригласить нового сотрудника на чашку чая, известить о том, что он прошел испытательный срок, что он зарекомендовал себя с лучшей стороны.	90 дней со дня работы

Таким образом, благодаря правильно организованной системе адаптации, сотрудники будут заинтересованы в том, чтобы работать именно в этой организации, количество человек, уволившихся по собственному желанию снизится до 2 человек, а коэффициент текучести кадров снизится до 4%, что составляет нормальный уровень текучести кадров.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Так, проведя мероприятия по повышению уровня адаптации сотрудников в 2022 году, можно узнать коэффициент текучести кадров, который вычисляется по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Чув. по с. ж.} * \text{Чув. нар. д.}}{\text{Ч ср}} \times 100\%, \quad (1)$$

где Ч ув. по с. ж – численность сотрудников, уволенных по собственному желанию;

Ч ув. нар. д. – численность сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

Ч ср. числ. – среднесписочная численность сотрудников [52].
Коэффициент текучести кадров до проведения мероприятий:

$$K_{\text{тек}} = \frac{9}{50} \times 100\% = 18\%$$

Коэффициент текучести кадров после проведения мероприятий:

$$K_{\text{тек}} = \frac{2}{50} \times 100\% = 4\%$$

Далее рассчитан экономический эффект на конец первого квартала 2022 года от предложенных мероприятий по сокращению текучести кадров по следующей формуле:

$$Э_{\text{т}} = \Sigma P - \left(1 - \frac{KQ}{KR}\right), \quad (2)$$

где ΣP – потери, причиняемые текучестью за год, тыс. руб.;

KQ и KR – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %
[46].

«Для того, чтобы рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий по данной формуле, для начала нужно найти потери, причиняемые текучестью.

В общем виде потери, причиняемые текучестью кадров, включают в себя много составляющих: потери рабочего времени, потери, вызванные проведением процедуры увольнения сотрудника кадровой службой, потери, связанные с судебными издержками, потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место, затраты на обучение принятого на работу сотрудника, затраты на обучение с отрывом от

производства» [51].

Далее рассчитан размер экономического ущерба по первой группе потерь – потери рабочего времени.

Итак, «потери рабочего времени обусловлены простоем рабочего места между увольнением сотрудника и принятием нового. В среднем, в ООО СК «ДомСтрой» за 2020 год временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового составил 7 рабочих дней. Таким образом, с учетом того, что за 2020 год из данной организации уволилось по собственному желанию 9 сотрудников, можно рассчитать данные потери рабочего времени по формуле:

$$\text{ПРВ} = \text{И} * \text{КУ}, \quad (3)$$

где ПРВ - потери рабочего времени;

И – интервал между увольнением и принятием нового сотрудника;

КУ – количество уволенных сотрудников» [28].

Следовательно, получаются следующие данные:

$$\text{ПРВ} = 7 * 9 = 63 \text{ дня.}$$

Таким образом, в связи с текучестью кадров за 2020 год было потеряно 63 рабочих дня. Исходя из расчета, что текучесть сотрудников 2020 год составила 18%, а средняя прибыль, приносимая одним рабочим местом, составляет 24,1 тыс. руб., можно рассчитать и экономические потери.

$$\text{Экономические потери} = 63 * 0,18 * 24,1 = 273,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эт} = 273,3 * (1 - 4/18) = 213,17 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести персонала с 18% до 4% составит 213,17 тыс. руб.

Общий эффект за минусом затрат на реализацию мероприятий

составит:

$$\text{Эобщ} = 213,17 - 10,59 = 202,58 \text{ тыс. руб.}$$

Социальный эффект от разработки и внедрения положения об адаптации состоит из нескольких моментов:

- ускорение процесса вхождения в должность;
- уменьшение количества ошибок во время работы;
- повышение нематериальной мотивации работников;
- снижение эмоциональной нагрузки нового сотрудника;
- освоение основ корпоративной культуры;
- снижение текучести кадров и потерь, связанных с увольнением;
- формирование положительного имиджа компании.

Следовательно, данные мероприятия можно считать эффективными для ООО СК «ДомСтрой».

Заключение

Стратегия развития современного предприятия зависит от кадровой политики и применения ее методов и форм в управленческой деятельности. Такие изменения вызваны, как правило, глобальным характером экономических связей, уровню безработицы, ориентацией на положительный финансовый результат, быстрыми необходимыми организационно-технологическими преобразованиями.

Поэтому организация системы управления компании приобретает важное значение, поскольку конкурентоспособность предприятия пропорционально зависит от наличия высококвалифицированных работников, способных применить новые инновационные методы и формы функциональной деятельности, возможности персонала быстро и качественно овладеть высокотехнологичными средствами труда.

В данной работе были рассмотрены основные вопросы системы управления персоналом, исследованы и проанализированы методы и технологии формирования системы управления персоналом компании, осуществлена диагностика системы управления персоналом компании, обоснованы основные направления дальнейшего усовершенствования системы управления персоналом компании.

В первой главе работы был проанализирован ряд научных работ по менеджменту персонала, определены цели управления персоналом в структуре современного менеджмента. Был сделан вывод, что управление персоналом в системе менеджмента направлено больше на практические действия, чем на концептуальные процедуры и правила, процесс управления персоналом включает совокупность методов, процедур и программ воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала. Эффективность управления на предприятии во многом зависит от качества действующей системы управления персоналом.

Общая современная тенденция, характерная для практики предприятий

в условиях рыночной экономики, заключается в ориентации на комплексный, системный подход к управлению персоналом, обеспечивает органическую связь между трудовой политикой и стратегией развития организации.

По второй главе установлено, что объект исследования ООО СК «ДомСтрой» - организация, занимающаяся строительством жилых и не жилых зданий.

По результатам проведенного анализа эффективности системы управления ООО СК «ДомСтрой» можно сделать вывод, что система управления персоналом в ООО СК «ДомСтрой» по рассмотренным направлениям не оптимальна и требует совершенствования. В ООО СК «ДомСтрой» практически отсутствует комплексная система управления персоналом, в связи с чем, это затрудняет решение многих организационно-управленческих задач. Было отмечено, что неоптимизированная система управления персоналом влияет на выполнение показателей каждого структурного подразделения ООО СК «ДомСтрой». Так затяжной подбор персонала ограничивает выполнение плановых показателей ООО СК «ДомСтрой» в связи с ограничением трудовых ресурсов и приводит к экономическим потерям.

В третьей главе установлено, основная проблема управления персоналом ООО СК «ДомСтрой» - это высокий коэффициент текучести кадров. По результатам опроса сотрудников выявлена основная причина увольнения – это отсутствие четкой системы адаптации сотрудников. Поэтому были предложены следующие пути совершенствования системы:

- разработка и внедрение Положение об адаптации персонала;
- закрепление за новым сотрудником «наставника».

Общие затраты на внедрение системы адаптации составят 10 587,9 руб.

В связи с текучестью кадров за 2020 год было потеряно 63 рабочих дня. Исходя из расчета, что текучесть сотрудников 2020 год составила 18%, а средняя прибыль, приносимая одним рабочим местом, составляет 24,1 тыс. руб.

Экономический эффект от снижения текучести персонала с 18% до 4% составит 213,17 тыс. руб. Общий эффект за минусом затрат на реализацию мероприятий составит 202,58 тыс. руб.

Социальный эффект от разработки и внедрения положения об адаптации состоит и внедрения наставничества состоит из нескольких моментов:

- ускорение процесса вхождения в должность;
- уменьшение количества ошибок во время работы;
- повышение нематериальной мотивации работников;
- снижение эмоциональной нагрузки нового сотрудника;
- освоение основ корпоративной культуры;
- снижение текучести кадров и потерь, связанных с увольнением;
- формирование положительного имиджа компании.

Следовательно, данные мероприятия можно считать эффективными для ООО СК «ДомСтрой».

Список используемых источников

1. Агешкина Н. А. Оплата труда, больничные, пособия и иные выплаты: порядок расчета и получения [Текст]: практическое пособие / Н. А. Агешкина. - М.: МФПУ Синергия, 2017. - 192 с.
2. Адизес И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст]: учебник / И.К. Адизес; . – М: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 262 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]: учебник / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2019. – 583 с.
4. Александров О. А. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие / О. А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
5. Антошина О. А. Анализ трудовых показателей [Текст]/ О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. – 2017. - №7. – с.98-102.
6. Анциферова И. В. Бухгалтерский финансовый учет [Текст]: Учебник / И. В. Анциферова. - М.: Дашков и К, 2017. - 556 с.
7. Аникин Б., Рудая И. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента [Текст]: учебник / Б. Аникин, И. Рудая. . – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
8. Балабанова Л. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Л. В. Балабанова, А. В.Сардак. – К.: Профессионал, 2019. – 512 с.
9. Басовский Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 366 с.
10. Береславская В. Л., Гамова Э. М., Жубрин А. А. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда [Текст]/В.Л. Береславская, Э.М. Гамова, А.А. Жубрин // Экономический анализ. Теория и практика. – 2018. - № 14. – с. 153-159.

11. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления [Текст]: учебник / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – К., 2020. – 239 с.
12. Бойченко А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом [Текст]/ А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2020. – № 3. – С. 52- 67.
13. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: Учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 688 с.
14. Воронченко Т. В. Основы бухгалтерского учета [Текст]: Учебник и практикум / Т. В. Воронченко. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 276 с.
15. Гетьман В. Г. Бухгалтерский финансовый учет [Текст]: Учебник для бакалавров / В. Г. Гетьман, В. А. Терехова. - М.: Дашков и К, 2018. - 504с.
16. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 412 с.
17. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИДАНА, 2017. – 670 с.
18. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2019. - 392 с.
19. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика [Текст]: Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. - М.: Аспект-Пресс, 2018. - 352 с.
20. Долгих А. HR-метрики [Текст]/ А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2019. – № 8. – С. 62-68.
21. Дудар А. П. Менеджмент человеческих ресурсов в сфере обращения [Текст]: монография / А. П. Дударь. – Симферополь: Таврия, 2019. – 288с.

22. Егоршин А.П. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 352 с.
23. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2020. - 244 с.
24. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений [Текст]: учебник / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 332 с.
25. Керимов В. Э. Бухгалтерский финансовый учет [Текст]: Учебник / В. Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2020. - 688 с.
26. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник для студ. вузов / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2017. – 446 с.
27. Когденко В. Г. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие / В. Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 392 с.
28. Кондратьева М. Н. Экономика предприятия: учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 174с.
29. Кононова И. В. Анализ подходов к управлению предприятием в современных условиях [Текст] / И. В. Кононова // Прометей. – 2020. – № 1. – С. 146-151.
30. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента [Текст]: Учебное пособие / И. К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2021. - 422 с.
31. Маслов Е. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2021. – 312 с.
32. Михайлов Д. Риски, связанные с оффшорным аутсорсингом. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса [Текст]: учеб. пособие / Д. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2019. – 256 с.
33. Миротин Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) [Текст]: Учебник для вузов / Л. Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2020. - 240 с.

34. Муравицкая Н. К. Тесты по бухгалтерскому учету: теория бухгалтерского учета, бухгалтерский финансовый учет, управленческий учет, бухгалтерская финансовая отчетность [Текст]: Учебное пособие / Н. К. Муравицкая, Г. И. Лукьяненко. - М.: ФиС, 2018. - 272 с.
35. Никольская Э. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности полиграфических предприятий [Текст]: учебник / Никольская Э. В. – Москва.: Изд-во МГУП, 2017. – 351 с.
36. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова – М.: Экзамен, 2019. – 256 с.
37. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление [Текст]: учебник / Л. Планкетт, Г. Хейл. - М.: Экономика, 2018. – 234 с.
38. Рокотянская В. В. Сущность понятия рентабельность и основные пути повышения рентабельности промышленных предприятий [Текст]: Сборник материалов конференций/ В. В. Рокотянская. – М.: ИК МГУПП, 2018. – С. 199-204
39. Пелькова С. В. Методика расчета основных показателей рентабельности [Текст]/ С. В. Пелькова // Инновации, технологии, наука. – Уфа: АЭТЕРНА, 2020. – С. 195-198
40. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия [Текст]: Учебник для бакалавров / Л. В. Прыкина. - М.: Дашков и К, 2019. - 256 с.
41. Савельев И. В. Экономика труда / И.В. Савельев. - М.: КноРус, 2018. - 392 с.
42. Скляревская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: Учебник / В. А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2017. - 340 с.
43. Стрелкова Л. В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии [Текст]: Учебное пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 351 с.

44. Трегулова И. П. Проблемы совершенствования управления персоналом и пути их решения [Текст]/ И. П. Трегулова // Управление предприятиями. – 2018 - №3. – с.200-205.
45. Трофимова Т. И. Бухгалтерский финансовый учет [Текст]: учебник / Т. И. Трофимова. - М.: КноРус, 2018. - 672 с.
46. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [Текст]: учебник / Д.Ульрих. – М: ООО «И. Д. Вильямс», 2017. – 304 с.
47. Федорова Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2018. – 416 с.
48. Хейвуд Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ [Текст]: учебник / Д. Хейвуд; пер. с англ. Н. Метоль, И. Половицы. – М.: Вильямс, 2017. – 174 с.
49. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: Учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2018. - 407 с.
50. Шеянова А. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений: на примере железнодорожной инфраструктуры [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. Шеянова. – М.: МГУ, 2018. – 22 с.
51. Юкиш В. Ф. Рейтинговая оценка и материальное стимулирование работников (на примере научно-педагогических кадров вузов) [Текст]/ В. Ф. Юкиш// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. - №5. – с. 297-303.
52. Информационный портал Википедия. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/691970>

Приложение А

Анализ и оценка положений по управлению персоналом в ООО СК «ДомСтрой»

Название программы	Отсутствие/наличие	Комментарий
Программа кадровой политики	отсутствует	Общие принципы работы с персоналом являются неформальными.
Положение об оплате труда и материальном стимулировании	разработано и утверждено	Некоторые положения не осуществляются: групповые премии не оплачиваются – в бригадах.
Положение о персональных надбавках	разработано и утверждено	Некоторые положения не осуществляются: надбавки за перевыполнение месячного плана; оплата наставничества и индексация надбавки за разряд.
Программа подбора и адаптации персонала	отсутствует	Организация подбора и адаптации персонала производится на основании неформальной принятой системы среди сотрудников.
Программа аттестации персонала	представлена фрагментарно, четкой процедуры проведения не выявлено	Ориентирована на руководителей, специалистов и рабочих, проработавшие более полугода, за исключением беременных женщин и работников, находящихся в декретном отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет.
Программа обучения и развития персонала	отсутствует	Мероприятия ориентированы на руководителей, планирование обучения и развития персонала происходит стихийно.
Программа кадрового резерва	отсутствует	Выдвижение осуществляется через собрание руководителей.

Рисунок А1 – Анализ и оценка положений по управлению персоналом в ООО СК «ДомСтрой»