

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 кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере ООО «АВТОВАЗАГРО»)

Студент

В.В. Держак

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере ООО «АВТОВАЗАГРО»).

Актуальность темы заключается в том, что управление современным предприятием постоянно требует принятия ответственных решений относительно организации производства, его планирования, анализа его деятельности, а исполнять эти решения должен персонал предприятия, поэтому все перечисленные функции управления предприятием, прежде всего, являются основой системы управления персоналом.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации; проанализировать кадровое обеспечение системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО»; разработать мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО».

Предметом исследования является кадровое обеспечение системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является ООО «АВТОВАЗАГРО».

По результатам исследования кадровой политики в ООО «АВТОВАЗАГРО» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации.

В работе представлены мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в организацию ООО «АВТОВАЗАГРО»: внедрение заявки на вакансию; внедрение автоматизации процесса отбора и создание единой базы резюме; совершенствование собеседования; совершенствование процесса адаптации вновь принятых сотрудников.

Расчёты показали, что разработанные мероприятия можно принять к реализации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации	7
1.1 Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.....	7
1.2 Методика оценки кадрового обеспечения системы управлением персоналом организации.....	17
2 Анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	24
2.2 Анализ кадрового обеспечения ООО «АВТОВАЗАГРО»	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО».....	49
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации	49
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	56
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложение А Проект заявки на вакансию начальника отдела	66
Приложение Б Новая модель адаптации персонала	68
Приложение В Модель начального этапа адаптации персонала	69
Приложение Г Модель основного этапа адаптации персонала.....	70
Приложение Д Модель заключительного этапа адаптации персонала	71

Введение

Основными целями системы управления персоналом являются поддержка развития организации путем обеспечения сотрудников возможностями для работы и развития, а также мотивацией; определить единые ценности и принципы управления персоналом. Реализуя поставленные цели, организация может способствовать привлечению и лояльности сотрудников и добиться хорошей репутации работодателя.

Преобразования, происходящие в современной экономике России, направлены, прежде всего, на реализацию важнейших задач: повышение конкурентоспособности организаций на национальном и мировом рынках, обеспечение высокой степени эффективности, интеграция в мировую экономическую систему. Данное обстоятельство требует изменения механизмов функционирования всех субъектов бизнеса – в частности это касается каждого отдельной организации.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что управление современным предприятием постоянно требует принятия ответственных решений относительно организации производства, его планирования, анализа его деятельности, а исполнять эти решения должен персонал предприятия, поэтому все перечисленные функции управления предприятием, прежде всего, являются основой системы управления персоналом.

Человеческий капитал в современном мире не уступает по своей значимости капиталу материальному, а на некоторых, особенно наукоемких и инновационных предприятиях – превосходит его по своему вкладу в конечный результат. Поэтому непрерывная и эффективная работа предприятия по формированию своего кадрового состава в конечном итоге выводит его на новый, более прогрессивный уровень управления, а именно, управления человеческим капиталом. В современных условиях ключевым фактором развития организации становятся человеческие ресурсы. При этом

работодатель сталкивается со сложной задачей отбора наиболее компетентного персонала и формирования в конечном итоге высокого кадрового потенциала, способного обеспечить достижение целей предприятия. При этом важно понимать, что отбор персонала – очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, но не главный и единственный в широком значении такого понятия, как кадровое обеспечение деятельности. Кадровое обеспечение – это одна из самых значимых задач, и, одновременно, проблем современных предприятий.

Социальную и экономическую значимость, ценность приобретения и накопления кадрового ресурса понимают все, справедливо отдавая ему ключевое значение среди всех видов экономических ресурсов производства. Современная экономическая ситуация характеризуется быстро меняющимися условиями и обстоятельствами, существование в которых требует от предприятия постоянного соответствия новым требованиям, высокой организации, технологичности и конкурентоспособности. Поддерживать высокий уровень всего перечисленного выше может только квалифицированный, опытный, лояльный и заряженный потенциал кадровый состав. Именно он дает возможность осуществлять все стратегические задачи и достигать самые высокие цели. Проблема качественного обеспечения кадрами производства, особенно крупного, и дальнейшего использования им человеческого капитала многие десятилетия не теряет актуальности, поэтому и была выбрана данная тема для исследования.

Степень разработанности темы. Вопросам системы управления персоналом персонала посвящено немало работ как зарубежных, так и отечественных авторов, которые разработали методические подходы к формированию системы управления персоналом организации. К фундаментальным работам следует отнести труды таких отечественных и зарубежных авторов, как А. Смит, К. Маркс, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Херцберг, А.Г. Здравомыслов, А.Я. Кибанов. В работе использованы

работы по управлению персоналом таких современных авторов как В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, Е.М. Кудрявцев, О.Л. Чуланова, В.Г. Яхонтова.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи это:

- рассмотреть теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации;
- проанализировать кадровое обеспечение системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО».

Предметом исследования является кадровое обеспечение системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является ООО «АВТОВАЗАГРО».

Методы исследования. Применен системный подход к изучению материала, использовались как общенаучные методы анализа и обобщения (анализ литературы), сравнительного анализа, так и эмпирические методы анализа, наблюдения, интервью, SWOT-анализ.

Информационной базой исследования явились внутренние локальные акты ООО «АВТОВАЗАГРО» по управлению персоналом

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

1.1 Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

Ученые-экономисты к источникам дохода и получения прибыли отнесли не только материальные ценности, такие как: земля, заводы, дорогостоящее оборудование, но и персонал. При сравнении управления персоналом и управления человеческими ресурсами одно очевидное сходство заключается в том, что обе роли сосредоточены на поиске и удержании лучших талантов. Сотрудники - самый важный актив организации; их усилия могут улучшить успех компании. С другой стороны, неудовлетворенность может негативно повлиять на то, как сотрудники выполняют свою работу.

«Система управления персоналом включает в себя все административные и рутинные задачи, выполняемые отделом кадров - от приема на работу до увольнения сотрудника. При этом всегда должны соблюдаться правовые нормы и правила ведения коллективных переговоров, политика компании и трудовые договоры» [9, с. 25].

«Ключевая цель системы управления персоналом - поддерживать и предоставлять актуальные и точные данные о персонале. Это обеспечивает оптимальную внутреннюю коммуникацию внутри компании. Кроме того, эффективная административная работа является предпосылкой для беспрепятственного внутреннего сотрудничества. В общем, задача кадрового администратора - организовать и упростить все процессы, касающиеся сотрудников компании.

Эффективно и точно выполняя свои задачи, управление персоналом может достичь своей цели: обеспечить, поддерживать или увеличивать удовлетворенность сотрудников. Высокий уровень удовлетворенности

сотрудников и работающая система управления персоналом - решающие творческие преимущества для компании. Если сотрудники довольны, они работают более продуктивно и творчески, реже болеют и имеют более высокий уровень лояльности к своему работодателю» [31, с. 35].

По определению доктора социологических наук, профессора кафедры развития бизнеса и менеджмента Высшей школы международного бизнеса РАНХиГС Яхонтовой Е.С., задачи системы управления персоналом можно разделить на две категории: задачи по операционным или юридическим причинам или задачи по политике управления персоналом и планированию стратегических решений [33, с. 24].

О методике стратегии управления человеческими ресурсами говорится в п. 6.3 ГОСТ Р ИСО 9004-2011 «Человеческие ресурсы», в котором сказано, что персонал является важным ресурсом любой организации, и его активное участие повышает способность организации создавать ценность для заинтересованных сторон. Высшему руководству необходимо, за счет своей лидирующей роли, формировать и поддерживать коллективное видение, коллективные ценности и внутреннюю среду, в которой персонал может быть полностью вовлечен в достижение целей организации [2], [3].

Кадровая служба выполняет широкий спектр задач в рамках организационной структуры. Это планирование трудовых ресурсов, проведение анализа вакансий, набор и проведение собеседований, отбор и найм, ориентирование, обучение, компенсация, предоставление льгот и стимулов, оценка, удержание, планирование карьеры, качество трудовой жизни, дисциплина сотрудников, исключение сексуальных домогательств, аудит кадровых ресурсов, поддержание производственных отношений, забота о благополучии сотрудников и вопросах безопасности, общение со всеми сотрудниками на всех уровнях и поддержание осведомленности и соблюдения местных, государственных и федеральных законов о труде [8].

Структура понятия «управление человеческими ресурсами» следующая (рисунок 1).

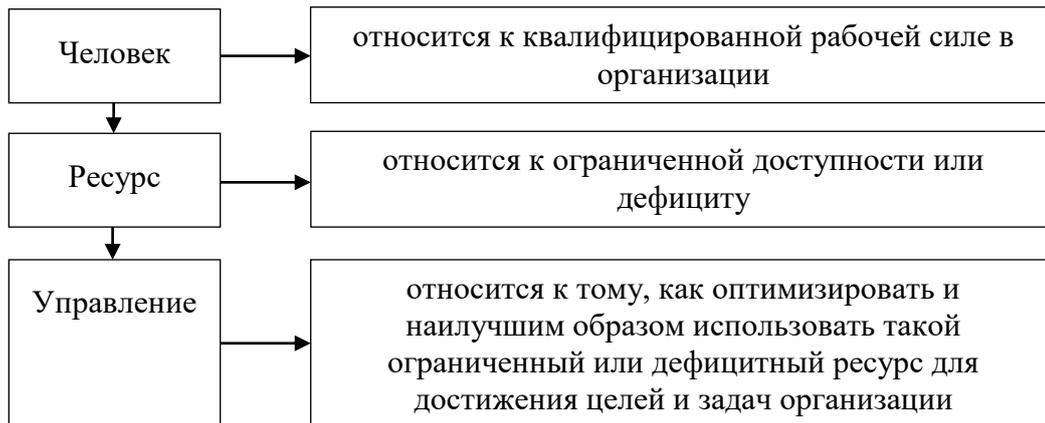


Рисунок 1 - Структура понятия «управление человеческими ресурсами»

Следовательно, управление персоналом — это расширение общего управления, заинтересованность в продвижении и стимулировании компетентной рабочей силы, чтобы сделать свой самый полный вклад в эффективность деятельности организации [10].

Менеджеры по персоналу должны хорошо разбираться в организации всего, что связано с человеческими ресурсами и организацией, поскольку организация — это процесс создания и организации всего должным образом, чтобы избежать путаницы и конфликтов [11].

Предоставление каждому сотруднику определенных задач для достижения общих целей работы, порученной сотруднику, является обязанностью менеджера по персоналу, помимо этого также обязанностью менеджера по персоналу является четкое определение задачи, прежде чем доверять работу сотруднику. Менеджеры по персоналу должны помнить, что задача, возложенная на сотрудников, должна соответствовать их навыкам и способностям, и менеджеры по персоналу также должны проводить обучение сотрудников в той области или предмете, который будет поручен сотрудникам, в противном случае задача доверенная сотрудникам терпит неудачу и терпит поражение [13].

«Под кадровым обеспечением деятельности предприятия традиционно подразумевается комплекс мероприятий и решений по формированию структуры предприятия с точки зрения рабочего ресурса. Именно политика кадрового обеспечения определяет количество сотрудников в штате предприятия в целом, необходимость привлечения новых работников и увольнения персонала, порядок продвижения трудящихся по кадровой лестнице, имеющийся перечень должностей и множество других вопросов» [4].

Функция кадрового обеспечения на предприятии возложена на кадровое подразделение, действия которого контролируется высшим руководством. В основе деятельности по кадровому обеспечению лежат процессы прогнозирования и планирования потребности в персонале, проведении набора и отбора на вакантные должности, обучение и развитие персонала, а также работа с кадровым резервом [16]. Все вышеперечисленные мероприятия в крупных организациях должны носить сугубо непрерывный характер, что, в конечном итоге, должно привести к решению проблем, связанных с нехваткой кадров, причем не только в количественном, но и качественном выражении [15].

Остановимся подробнее на двух составляющих кадрового обеспечения, которые, по нашему мнению, имеют решающее значение в успешном проведении данной деятельности. Речь далее пойдет о таких элементах кадрового обеспечения, как набор и отбор персонала в организацию, а также о развитии персонала. Подбор является важным этапом работы службы управления персоналом, может осуществляться в активном и пассивном режимах [17].

Некачественно организованный, подбор может повлиять на эффективность всей организации не в лучшую сторону: от роста административных издержек и текучести кадров до снижения качества работы и конкурентоспособности организации [18].

Источники набора персонала принято делить на внешние и внутренние (рисунок 2).

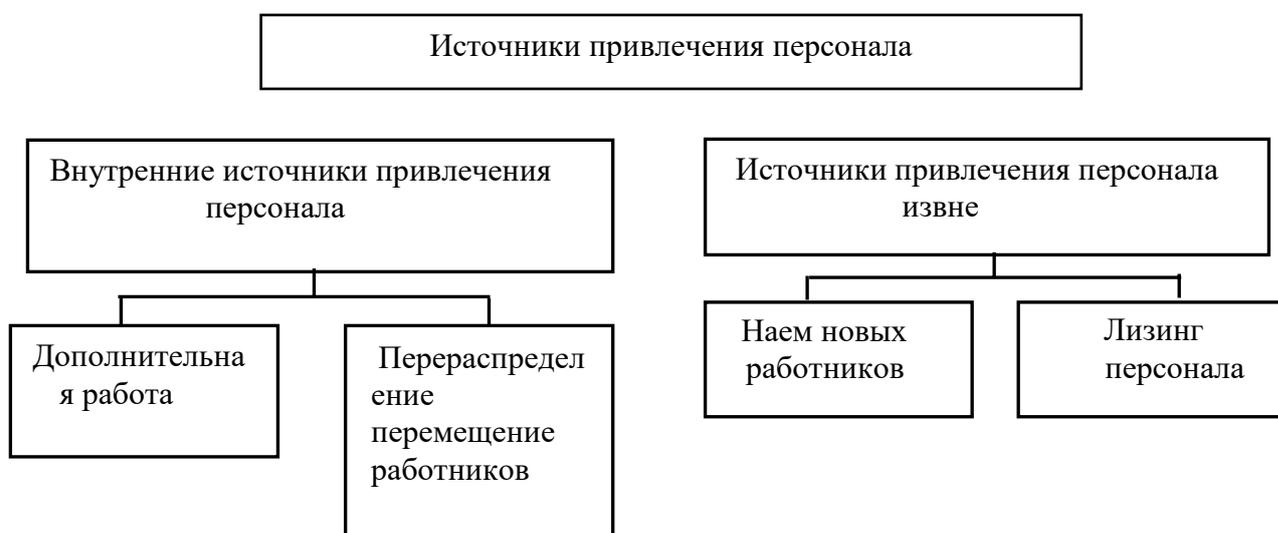


Рисунок 2–Классификация источников набора персонала на предприятии

Пассивный подбор чаще используется внутренними службами персонала для заполнения внутренних вакантных должностей (плановое, перспективное комплектование). И оправдан он, когда количество потенциальных кандидатов больше, чем открытых вакансий (то есть если предложение рабочей силы превышает спрос). Когда предложение рабочей силы (особенно квалифицированных специалистов) на рынке труда меньше, чем спрос, уместно прибегнуть к активному поиску (и внутренним, и внешним службам по персоналу) [24].

Процесс подбора условно можно разделить на три последовательных этапа, для каждого из них характерны свои методы [20, с.105].

Стартовый этап подбора – описание вакансии. Если допустить ошибку уже на этом этапе процесса подбора потенциальных кандидатов, следующие действия становятся бессмысленными, а результаты их плачевными. А ведь так часто случается в небольших компаниях, где HR-отделов нет, или они слишком слабы и неразвиты, и действия по подбору и отбору персонала ложатся на плечи руководителя, якобы знающего, что ему нужно, и не

утруждающего себя формализацией списка требований к кандидату. Именно формализация требований к кандидатам становится одним из главных методов качественного подбора, наиболее распространенными формами которой считают должностную инструкцию и, основанные на ней, квалификационную карту и карту компетенций, вместе представляющих собой «профиль должности» [26].

Итогом первого этапа должен стать «портрет идеального во всех отношениях сотрудника», в соответствии с которым и будет осуществляться подбор.

Задачей второго этапа подбора является формирование внушительного списка квалифицированных соискателей на вакантное место (число которых уменьшится на последнем этапе подбора), для привлечения которых HR-менеджеру необходимо решить ряд следующих задач: выделить целевую аудиторию, выбрать методы привлечения и источники подбора. То есть на этом этапе объявляется об открытой вакансии, происходит своего рода реклама. Как раз этот этап отличает друг от друга пассивный и активный подбор персонала [28].

Третий этап подбора – это первичный скрининг кандидатов. Скрининг – быстрый подбор соискателей (в среднем, 1-10 дней), используемый для количественного набора претендентов и проходящий исключительно по формальным признакам. Основной целью скрининга является отсеивание нужных кандидатов из общего потока, которые имеют необходимый минимальный для занятия вакантной должности набор характеристик. Методы первичного скрининга зависят от организации и от степени важности данной должности для нее. Как правило, на этом этапе подбора используют несложные методы: анализ резюме (анкет), телефонные интервью (возможна личная короткая беседа при условии, что поток соискателей не большой), реже – экспертиза почерка [30], [32].

Анализ резюме или анкет (не что иное, как изучение биографических данных соискателя) - стандартный метод подбора для всех HR-служб -

предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала, позволяет сделать выводы о том, каких результатов на данный момент достиг претендент. Полученные данные сравниваются с профилем должности [34].

Телефонное интервью – очень распространенный на сегодня метод. Короткая беседа позволяет составить представление о соискателе в режиме настоящего времени. Что ни говори, а на одном только прошлом (изучение анкет - прошлого опыта) полной картины о человеке не составить, к тому же с течением времени люди меняются. Как правило, для телефонного интервью составляется опросник. К недостаткам этого метода можно отнести высокие издержки, отсутствие личного контакта, часто допросная форма. Только на уровне визуального общения можно наиболее точно представить, кто перед вами, что это за личность. Поэтому альтернативой здесь может послужить скайп.

Экспертиза почерка относится к нетрадиционным методам, пришедшим к нам из Европы (Франция). Этот метод является одной из разновидностей теста и основан на положении о том, что почерк является отражением личности. Используется данная методика нечасто, хоть и не требует больших затрат.

Изучение представленных выше этапов и методов подбора дает нам возможность сделать несколько выводов [22, с.89]:

- каждому этапу подбора соответствуют свои определенные методы;
- есть методы традиционные (анализ анкет и резюме, телефонное интервью) и нетрадиционные (экспертиза почерка);
- нет какого-то одного наилучшего метода, для подбора кандидатов необходимо использовать весь комплекс.

Итогом первичного подбора является создание ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Это, как правило, около десяти человек, из которых необходимо будет произвести

отбор и представить потенциальному работодателю уже двух-трех претендентов (количество заранее оговаривается).

Далеко не простым является процесс отбора, состоящий из нескольких этапов (с многообразием различных методов), где каждый следующий этап постепенно отсеивает соискателей (или они сами отказываются продолжать бороться за вакантное место по тем или иным причинам) из общей массы до тех пор, пока не останется нужное (ограниченное работодателем) количество претендентов. Это уже более тщательное по сравнению с первичным подбором изучение кандидатов на предмет не только профпригодности, но и его желания и способности влиться в организацию, принять ее культуру и философию, быть совместимым с остальной командой.

Конечно, во многом методы отбора персонала зависят от размера организации, ее уровня и финансовых возможностей. Однако, даже небольшая компания, подойдя к организации отбора грамотно и творчески, может найти к себе в команду отличных сотрудников. Чтобы работодателю заполучить себе в команду качественного сотрудника, предстоит провести его через все этапы отбора персонала, включающего в себя (рисунок 3):



Рисунок 3 – Основные этапы отбора

Рассмотрим подробнее основные этапы отбора (рисунок 3) и присущие им традиционные и нетрадиционные методы.

Первым этапом является личная беседа (собеседование) с HR-специалистом – классический и наиболее часто используемый метод отбора кандидатов, главной целью которого является определение уровня подготовки и коммуникабельности соискателя, а также основные качества личности. Важно помнить, что собеседование является двухсторонним процессом, то есть здесь нужно не только подробно узнать о соискателе, но и описать ему компанию, чтобы максимально заинтересовать: где предстоит работать; рассказать о ее философии и культуре. Существует множество видов собеседования. Выбор, какое в данном случае лучше всего провести собеседование, какие включить в него вопросы, зависит от HR-сотрудника, от кандидата, а также от организации: ее культуры и традиций. Результатом собеседования является общая оценка кандидата на должность и предложение о дальнейших действиях (допустить к следующему этапу или прекратить работу по нему). Результаты собеседования фиксируются документально. Это могут быть: оценочный лист, либо, если такового нет, возможно использование профиля должности. Как показывает отечественная практика, частой ошибкой специалистов на этапе является субъективность мнения.

Следующий этап отбора является своего рода оценкой соискателей. Традиционным методом для этого этапа является проведение различных тестов (вопросы профессиональных тестов должны быть актуальными, отвечать законодательным нормам). Тест – это система заданий, которая позволяет выявить и охарактеризовать уровень развития определенных качеств личности. Тест способен осуществить межличностные сопоставления или сравнение человека с самим собой в разные периоды его жизни. Кадровиками используются в первую очередь различные тестовые методики для оценки основных характеристик личности и на профессиональный уровень. Психологические тесты же помогают узнать характер человека, его

жизненную позицию, мотивацию, а также совместимость с организацией (резкое несовпадение ценностей и поведенческого стиля соискателя с культурой организации может привести к конфликтам).

Профессиональное тестирование же позволяет оценить состояние кандидата относительно организации и будущей должности, получить информацию о профессиональных навыках и имеющихся способностях соискателя, сформировать мнение о его манере работать. К недостаткам данного метода можно отнести условность тестов и их ограниченность.

В случае прохождения соискателем этого этапа отбора HR-служба приступает к проверке его послужного списка, чтобы убедиться в правильности сделанных «до» выводов. Этот метод помогает познакомиться с реальной «профессиональной историей» соискателя, например, выяснить истинные причины увольнения с предыдущего места работы. Ведь сколько на практике случаев, когда работник имеет в трудовой книжке запись «уволен по собственному желанию», хотя причина увольнения совсем другая (какой-то проступок, систематические опоздания, нарушение этики и т.д.). Полученные рекомендации и характеристики улучшают качество отбора, позволяя обезопасить организацию от не совсем честных и недобросовестных соискателей.

Следующий этап – беседа с руководителем – использует тот же метод отбора, что и первый – собеседование. Разница состоит в том, что претендентов на место, как правило, не больше двух-трех, и собеседование уже однозначно групповое, так как помимо HR-специалиста (или комиссии по отбору) присутствует еще и руководитель подразделения, который также знакомится с соискателями, задает интересующие вопросы. После встречи HR-специалист и руководитель совещаются, оценивая и сравнивая кандидатов, каждый приводит свои «за и против».

На последнем этапе происходит принятие решения (по результатам сравнения) о том, кто наилучшим образом подходит данной компании, кто более профессионален и легче впишется в трудовой коллектив. Когда

решение о зачислении в штат принято, об этом сообщают успешно прошедшему этапы отбора соискателю и предлагают заполнить заявление о приеме и подписать трудовой договор [14, с.189].

Итогом всех этапов отбора является закрытие вакансии, то есть официальное вступление нового работника в должность [1].

Таким образом, управление персоналом связано с развитием как людей, так и организации, в которой они работают. Кадровая служба занимается не только закреплением и развитием талантов отдельных сотрудников, но и реализацией программ, которые улучшают общение и сотрудничество между этими отдельными сотрудниками в целях развития организации. Основные обязанности, связанные с управлением человеческими ресурсами, включают: анализ работы и укомплектование персоналом, организацию и использование рабочей силы, измерение и оценку производительности рабочей силы, внедрение систем вознаграждения для сотрудников, профессиональное развитие рабочих и поддержание рабочей силы.

1.2 Методика оценки кадрового обеспечения системы управлением персоналом организации

Далее начала необходимо рассмотреть этапы оценки кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Определение потребности: изначально важные области управления персоналом (набор, отбор, обучение, компенсирующее переговоры) должны иметь формулировку политики, которая четко прописана. Дополнительные руководящие принципы политики могут появиться на любом этапе в зависимости от повторения щекотливой проблемы на разных уровнях.

Сбор данных: после того, как перечислены приоритетные области, следует предпринять шаги по сбору фактов, прежде чем формулировать политику. Для этих целей можно использовать различные источники, такие как (рисунок 4).

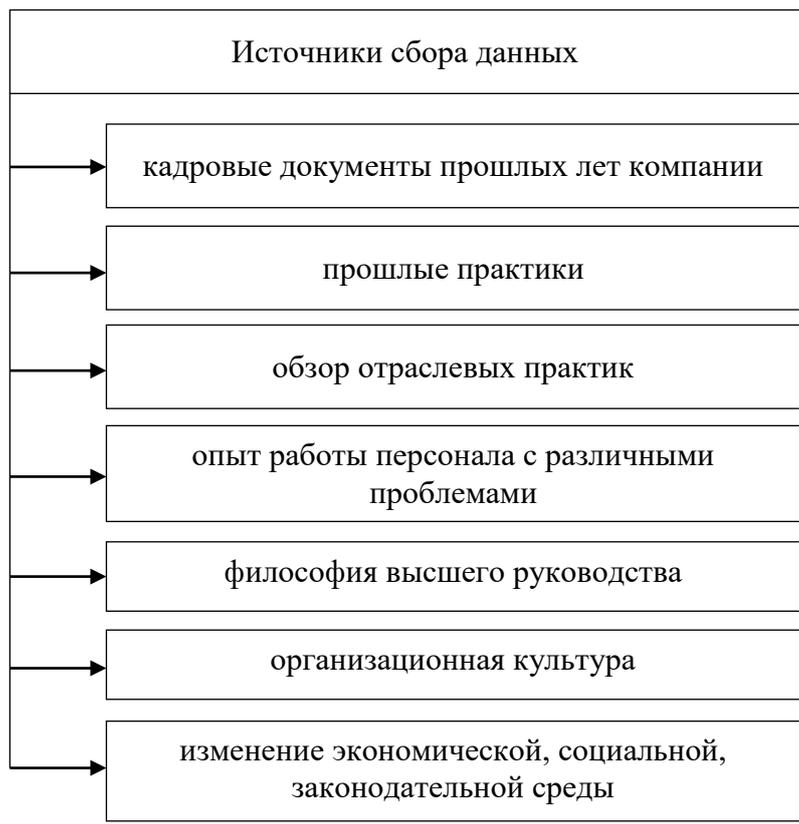


Рисунок 4 – Источники сбора данных

Определение альтернатив: политические альтернативы должны появиться четко после сбора соответствующих данных из различных источников. Их следует тщательно оценивать с точки зрения их вклада в достижение целей организации. Всегда лучше привлекать людей на разных уровнях, особенно тех, кто собирается использовать и жить с такой политикой. Высшее руководство должно ставить печать одобрения только тогда, когда все открыто и заявленная политика четко отражает приоритеты организации.

Распространение информации о политике: чтобы получить одобрение на различных уровнях, сформулированная политика должна быть доведена до сведения всей организации. Руководство по политике, домашний журнал и обсуждения с людьми на разных уровнях могут быть использованы для быстрого обращения к сотрудникам.

Чтобы кадровая политика была эффективной, ее необходимо регулярно анализировать и контролировать в соответствии с определенными установленными стандартами. Оценка помогает определить изменения в существующей политике. Все эти политики должны пересматриваться ежегодно, а некоторые политики должны пересматриваться в определенное время, например, при проведении коллективных переговоров или после забастовки / локаута и т.д.

Стратегический план системы управления персоналом должен вовлекать всех в организации. Например, по мере разработки плана менеджер по персоналу должен встретиться с разными людьми в отделах и выяснить, какими навыками обладают лучшие сотрудники. Затем менеджер по персоналу может убедиться, что нанятые и опрошенные люди обладают такими же качествами, как и лучшие люди, уже выполняющие свою работу. Кроме того, менеджер по персоналу, вероятно, захочет встретиться с финансовым отделом и руководителями, которые составляют бюджет, чтобы они могли определить потребности в человеческих ресурсах и нанять нужное количество людей в нужное время. Кроме того, как только отдел кадров определит, что необходимо, сообщение плана может получить положительную обратную связь, которая обеспечит соответствие плана бизнес-целям.

«Прежде чем проводить расчет обеспеченности кадрами, нужно установить фактическую и штатную численность работников за отчетный период. Фактическая численность работников рассчитывается как средняя численность персонала.

Второй параметр – штатная численность. Ее определяет руководитель организации с учетом специфики, организационной структуры, уровней управления. Для расчетов численности кадров и оптимизации состава понадобятся» [25]:

- выписка из штатного расписания;
- приказ об утверждении штатного расписания;

– штатная расстановка.

«Директора бюджетных организаций при определении штатной структуры обязаны руководствоваться «Рекомендациями по определению штатной численности работников бюджетных организаций на основе нормативов по труду», далее – Рекомендации, утвержденными Росздравом. Устанавливать численность сотрудников на свое усмотрение они не могут.

Некоторые государственные учреждения и ведомства в этом вопросе руководствуются отраслевыми нормативами, которые устанавливают оптимальную численность кадрового состава. В этих нормативах приведены и специальные методики расчета численности сотрудников, которые учитывают производственные и организационные особенности предприятий отрасли.

Руководители коммерческих структур вправе устанавливать штатный состав по должностям и профессиям, а также численность сотрудников по каждой должности. В этом случае они руководствуются здравым смыслом и необходимостью получить максимальную прибыль. Предприятия, которые находятся в частной собственности, также могут пользоваться Рекомендациями. Это целесообразно, поскольку расчет численности сотрудников, необходимой для выполнения той или иной трудовой функции, производят на основании общих нормативов по труду. Можно корректировать численность работников в зависимости от текущих потребностей и финансовых возможностей фирмы. При проведении расчетов опираться нужно на бюджет» [12].

«Расчет обеспеченности кадров можно произвести, только если известна штатная численность:

$$\text{Шч} = \text{Оз} : \text{Нф} \times \text{Кн}, \quad (1)$$

где,

Шч– штатная численность;

Оз–общие затраты на объем работы за год, час;

Нф–нормативный фонд рабочего времени одного сотрудника за год, час;

Кн- коэффициент, учитывающий планируемые невыходы сотрудников во время отпуска, болезни» [19].

«Если организация для расчета штатной численности использует собственные нормативные материалы по труду, они должны быть утверждены руководителем или в ином порядке, установленном локальными нормативными актами. То есть HR не вправе сам устанавливать нормы.

В организации, в которой работает технический персонал, можно провести расчет численности сотрудников на основе проектируемого баланса рабочего времени. Согласно п. 2.1 Рекомендаций, нормативный фонд рабочего времени одного сотрудника за год условно равен 2000 часов. По факту он может быть меньше этого значения.

В практике кадровой работы под обеспеченностью кадрами понимают наличие сотрудников на каждой должности и штатной единице, фигурирующих в штатном расписании. Полная обеспеченность предприятия кадрами означает, что вакантных штатных единиц нет. В этом случае обеспеченность кадрами равна 100%, а коэффициент обеспеченности – единице» [21].

«Как более наглядный показатель используется процент обеспеченности кадрами. Формула расчета нормативной численности:

$$H = V : (Фрв \times Впл \times Квн), \quad (2)$$

где,

V–плановый объем работ;

Фрв – фонд рабочего времени на планируемый период;

Впл–плановая выработка на сотрудника;

Квн–плановый коэффициент выполнения норм.

Расчет можно проводить как в целом по организации, так и по отдельным ее структурным подразделениям, должностям, специальностям, профессиям, выполняемым функциям.

Для расчета коэффициента обеспеченности кадрами используют упрощенную формулу [19]:

$$Q_k = Шч : Срч, \quad (3)$$

где,

Q_k – коэффициент обеспеченности кадрами;

Шч – штатная численность или требуемое количество персонала по штатному расписанию или ресурсному плану;

Срч – средняя численность персонала за отчетный период» [19].

«Если обнаружен низкий коэффициент – рекомендуется провести пульс- опрос, чтобы установить проблемы и устранить их. Как правило, люди недовольны банальными вещами, которые организация в силах исправить с минимальными потерями.

Когда штат чрезмерно большой, нужно приступать к сокращениям. Это позволит избежать лишних затрат и проблем при подаче годовой отчетности директору.

Если штат организации, лишь растет, а остальные показатели оставляют желать лучшего, нужно провести профилактическую работу с HR-ами. Выяснить, на каком этапе они совершают ошибки, а затем подумать, как их исправить.

Высокие показатели обеспеченности кадрами означают, что организация обеспечена достаточным количеством сотрудников. Это гарантия своевременного и эффективного выполнения стратегических задач. Постоянная нехватка специалистов – тревожный сигнал. Если замечено, что проблема усиливается, нужно провести комплексный анализ всех систем и подсистем управления персоналом» [5].

С учетом выше изложенного, можно сказать, что управление человеческими ресурсами занимает центральное место в любой организации, и речь идет не только о найме и увольнении сотрудников. Сегодня в дальновидных компаниях управление человеческими ресурсами сосредоточено на найме, руководстве и управлении человеческими активами, а также на составлении стратегических планов на будущее. Эффективное управление человеческими ресурсами развивает человеческие таланты, чтобы сотрудники могли стать еще более ценными для бизнеса. Система управления персоналом охватывает все, от прогнозирования потребностей в персонале и расписания сотрудников до сопоставления соответствующих навыков с соответствующими задачами. Он в значительной степени полагается, как на человеческие ресурсы, так и на технологические ресурсы, связывая вместе все части организации, автоматизируя процессы, которые ранее выполнялись вручную, для устранения ошибок и упрощая процесс принятия решений.

Итак, совершенствование системы управления персоналом должно в итоге привести к ежегодному повышению производительности труда персонала. При этом главенствующую роль играет кадровое обеспечение. «Под кадровым обеспечением деятельности предприятия традиционно подразумевается комплекс мероприятий и решений по формированию структуры предприятия с точки зрения рабочего ресурса. Именно политика кадрового обеспечения определяет количество сотрудников в штате предприятия в целом, необходимость привлечения новых работников и увольнения персонала, порядок продвижения трудящихся по кадровой лестнице, имеющийся перечень должностей и множество других вопросов» [7].

2 Анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «АВТОВАЗАГРО» учреждено в августе 2012 года двумя дочерними компаниями ПАО «АВТОВАЗ» - ООО «АВТОВАЗ ПРОО» и ООО «ПППО».

Общество является преемником деятельности ОАО «АВТОВАЗАГРО», которое - после покупки 100% его акций новым собственником - отказалось от работ по содержанию и озеленению территорий.

Итогом десятилетий напряженного труда нескольких поколений работников стало создание уникального «зеленого» облика района и производственной площадки ПАО «АВТОВАЗ». Она включает в себя сотни тысяч деревьев и кустарников, многочисленные газоны и цветники, высаженные и обустроенные на тысячах гектарах приволжской степной территории, называемой когда-то старожилками «жареным бугром» из-за выжигаемой в летнюю пору безжалостным солнцем местности.

«В разные годы работниками СУ озеленения (АВТОВАЗАГРО) были озеленены и декоративно оформлены производственные, административные и культурно-бытовые объекты автозавода, комплексы общежитий, профилакторий «Прилесье», универсальный спортивный комплекс «Олимп», Дворец спорта «Волгарь», детские сады и школы Автограда, ряд значимых объектов в других городах, включая реконструкцию зимнего сада Кремлевского Дворца съездов.

Заслуги предприятия, трансформировавшегося за прошедшие годы из подразделения Волжского автозавода в самостоятельное хозяйственное общество, неоднократно отмечались как на всесоюзном (советский период) уровне (дипломы и медали ВДНХ), так и многочисленными знаками отличия региональных и местных органов власти» [29].

«Сегодня ООО «АВТОВАЗАГРО» — это предприятие:

- имеющее в соответствии с приказом президента ПАО «АВТОВАЗ» от 08.10.2012 № 790 статус генерального подрядчика по содержанию дорог, площадок, тротуаров, зеленых насаждений и текущему ремонту газонов на территории автозавода;
- являющееся официальным участником открытых аукционов в электронной форме на электронных торговых площадках: Сбербанк-АСТ, Агентство по государственному заказу Республики Татарстан, Единая электронная торговая площадка, ЭТП ММВБ «ГОЗАКУПКИ», РТС-Тендер;
- с парком подвижного состава в количестве 50 единиц специализированной техники и свыше 30 единиц навесного оборудования, пополнение и обновление которого происходит на плановой основе в соответствии с Инвестиционным проектом развития предприятия;
- с коллективом почти 100 человек специалистов и рабочих, профессионализм которых проверен временем, и который способен в сжатые сроки увеличить многократно свою численность за счет приема временных работников для выполнения дополнительных объемов профильных работ» [29].

«Компания предлагает населению, частным предпринимателям, организациям и компаниям в г. Тольятти и в Самарской области:

- услуги по круглогодичному комплексному содержанию территорий жилых кварталов и производственных площадок;
- услуги по озеленению и благоустройству территорий, включая:
- разработку проекта озеленения территории;
- посадку деревьев и кустарников;
- устройство партерных, обыкновенных, мавританских газонов;
- разбивку и посадку цветников, арабесков, рабаток, миксбордеров;
- устройство рокариев и альпийских горок;

- работы по уходу за высаженными деревьями, кустарниками, цветниками и газонами;
- услуги по санитарной, формовочной и омолаживающей обрезке деревьев и кустарников, валке сухостойких и аварийно-опасных деревьев;
- услуги, предполагающие использование специализированной техники с навесным оборудованием для зимнего и летнего содержания дорог и тротуаров (отвалы, щетки, устройства для полива и пр.), а также для разбивки газонов, цветников и ухода за ними (роторные косилки, ковши и др.)» [29].

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.

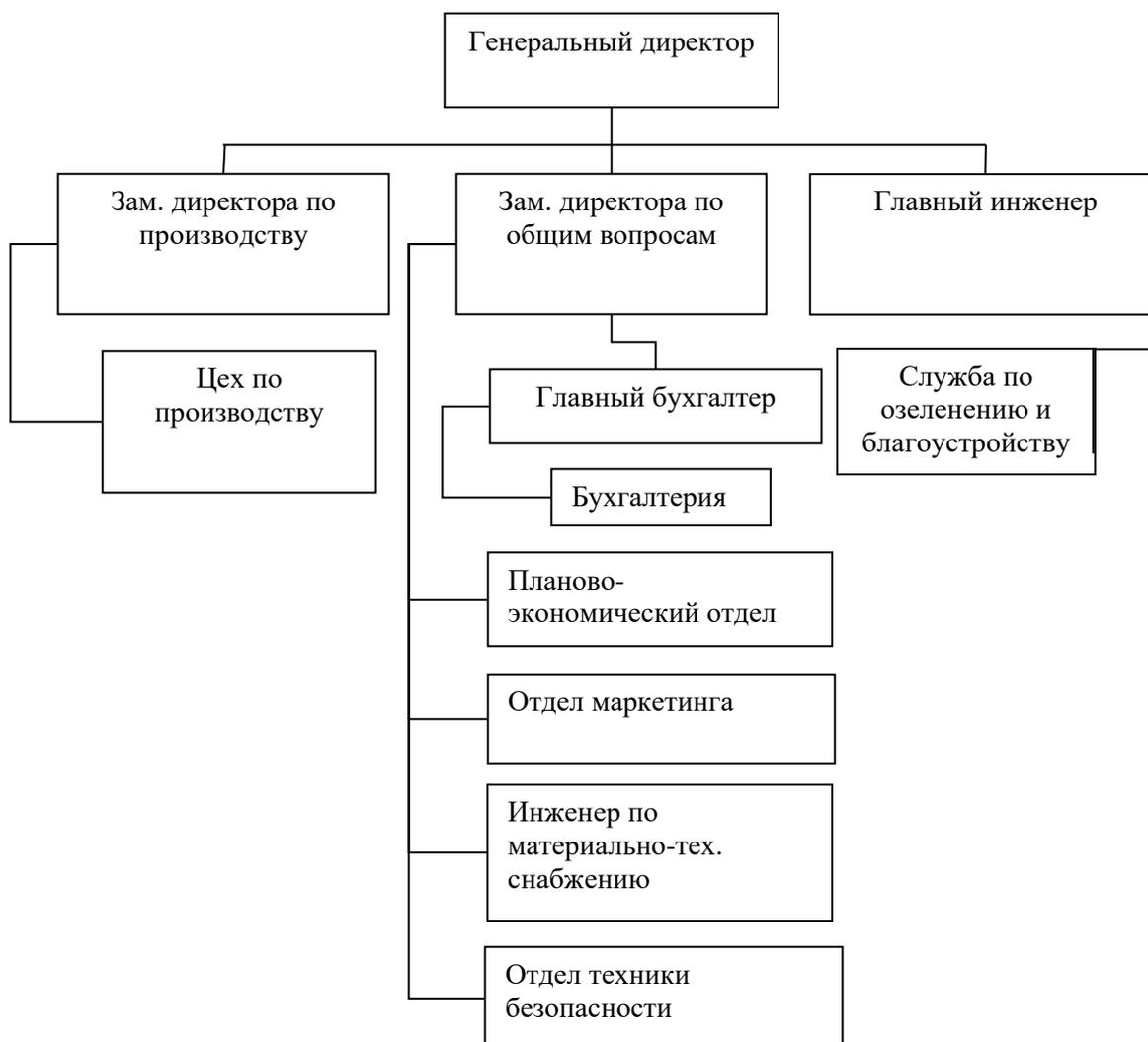


Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО «АВТОВАЗАГРО»

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

Динамика экономических показателей деятельности ООО «АВТОВАЗАГРО» за период 2019-2021 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика экономических показателей деятельности, исследуемого ООО «АВТОВАЗАГРО» за период 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
				2020 г. – 2019 г.	2021 г.- 2020 г.	2020 г. / 2019г	2021 г./2020г.
1.Выручка, тыс. руб.	612171	591759	491956,5	-20412,00	-99802,50	96,67	83,13
2.Себестоимость тыс. руб.	234362,42	250867,58	308225,8	16505,16	57358,24	107,04	122,86
3.Прибыль от продаж,тыс.руб. (п.1-п.2)	377808,58	340891,42	183730,7	-36917,16	-157160,74	90,23	53,90
4.Прибыль(убыток) до налогообложения, тыс.руб.	376808,58	339691,42	182230,7	-37117,16	-157460,74	90,15	53,65
5.Чистая прибыль, тыс. руб.	312238,5	277147,5	153108,9	-35091,00	-124038,60	88,76	55,24
6.Рентабельность продаж, % (п.3:п.1x100)	61,72	57,61	37,35	-4,11	-20,26	-	-
7. Рентабельность производства,% (п.4:п.1x100)	61,55	57,40	37,04	-4,15	-20,36	-	-
8. Рентабельность по чистой прибыли,% (п.5:п.1x100)	51,01	46,83	31,12	-4,17	-15,71	-	-
9. Численность работников, чел.	146	107	110	-39,00	3,00	73,29	102,80

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Удельные затраты, коп (п.2:п.1)	0,38	0,42	0,63	0,04	0,20	110,73	147,79
11. Среднемесячная заработная плата, руб. / чел.	41,6	45,6	48,1	4,00	2,50	109,62	105,48
12. Выработка на 1 работающего, тыс. руб. / чел. (п.1: п.9)	4192,95	5530,46	4472,33	1337,51	-1058,13	131,90	80,87
13. Капитал и резервы, тыс.руб.	5412	4236	3569	-1176,00	-667,00	78,27	84,25
14. Рентабельность собственного капитала, % (п.5:п.13х100)	1,73	1,53	2,33	-0,20	0,80	88,18	152,51

Отрицательным фактом является снижение чистой прибыли предприятия за весь исследуемый период на 50,96%. Это значит, что предприятие в 2021 году сработало гораздо хуже, чем в 2019 году. Рентабельность деятельности по чистой прибыли также подтверждает ухудшение положения предприятия (снижение на 19,89%). Также имеет место снижение рентабельности производства довольно высокими темпами. В 2020 году на 4,15%, а в 2021 году уже на 20,36%. Рост средней заработной платы опережает рост выработки работников, причем если заработная плата в 2021 году выросла на 5,48% (проведена индексация), то выработка одного работника снизилась на 19,13%. Это говорит о неэффективном использовании персонала, неэффективной кадровой политике. За три года среднесписочная численность работников снизилась на 26 человек, однако это не сказалось положительно и отразилось на повышении производительности труда: в 2020 году повысилась на 31,9%, а в 2021 всего резко снизилась на 20,1%.

Об имеющихся проблемах в принятии управленческих решений говорит и повышение удельных затрат: в 2020 году на 10,73%, а в 2021 году на 47,79% при снижении выручки и чистой прибыли.

Таким образом, согласно имеющимся данным и видимой тенденции, нами предполагается, что снижение выручки продолжится, в среднем на 10%. Себестоимость будет возрастать с учетом инфляции и подорожании коммунальных платежей, материалов и оборудования. С учетом снижения выручки и увеличения себестоимости прибыль также будет снижаться. Если руководством компании не будут приняты меры к увеличению объемов продаж и снижению себестоимости, то данное предприятие можно будет признать убыточным.

2.2 Анализ кадрового обеспечения ООО «АВТОВАЗАГРО»

Систему управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» рассматриваем, как направление работы с сотрудниками, которое выражено в совокупности методов и принципов, применяемых данной компанией.

Важнейшим локальным нормативным актом, определяющим систему управления персоналом организации, является Устав общества. В соответствии с Уставом ООО «АВТОВАЗАГРО» высшим органом Общества является общее собрание участников Общества, которое руководит деятельностью Общества в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

Также на предприятии имеется принятая в 2015 году Кадровая политика. Основная цель системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» - обеспечение выполнения стратегических задач, стоящих перед Обществом, путем создания условий максимального раскрытия человеческого потенциала, развития профессиональных качеств сотрудников Общества.

Наряду с Уставом и кадровой политикой, другими локальными

документами, регулируемыми трудовые взаимоотношения в исследуемой компании, являются:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- положение о подборе персонала;
- положение об аттестации, должностные инструкции.

Ознакомление сотрудников с внутренними локальными нормативными актами, отражающими политику организации в области стратегии управления кадрами, обязательно осуществляется при приеме на работу.

На данном предприятии действует Положение об отделе кадров. Состав и штатная численность данного отдела утверждена генеральным директором.

Сотрудники отдела подчиняются непосредственно начальнику отдела. В состав отдела входят:

- начальник отдела – 1 чел.;
- специалист по персоналу – 2 чел.

Формирование политики управления персоналом является одной из главных функций департамента по управлению персоналом. В основные функции данного департамента также входят: разработка основных принципов методологии процессов управления персоналом. Оценка эффективности управления персоналом и подготовка соответствующих аналитических отчетов, подбор, отбор и адаптация персонала, участие в организации обучения и контроля прохождения обучения, оценки и формирования кадрового резерва, разработка и совершенствование системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников, формирование и поддержание корпоративной культуры.

При анализе системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» рассмотрены следующие аспекты:

- оценка формирования трудовых ресурсов, организация процессов подбора, отбора и оценки персонала;

- развитие персонала: повышение квалификации;
- управление карьерой персонала;
- организация процесса адаптации персонала;
- принципы системы стимулирования персонала работников;
- эффективность организации коммуникационного процесса.

Далее составляющие системы управления персоналом компании, на основе которых можно сделать вывод о ее эффективности, рассмотрены более подробно.

Оценка формирования трудовых ресурсов.

Формирование трудовых ресурсов – это определение потребности в персонале, рекрутмент персонала и создание условий для обучения и повышения квалификации персонала.

«Определение потребности в персонале представляет собой начальную стадию процесса формирования персонала. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и ряде других документах» [12].

Проведем анализ структуры персонала по следующим показателям: по категориям; по возрасту; по стажу работы.

Обеспеченность кадрами ООО «АВТОВАЗАГРО» по категориям представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Обеспеченность кадрами ООО «АВТОВАЗАГРО» по категориям, чел.

Наименование показателя	Год			Абсолютное отклонение		Темп изменения (%)	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. – 2019г.	2021 г.- 2020 г.	2020/2019	2021/2020
Численность персонала	146	107	110	-39	3	73,28	102,80
основные рабочие	73	57	53	-16	-4	78,08	92,98
вспомогательные рабочие	11	15	18	10	27	136,36	120,00
руководители	6	6	7	0	1	100,00	116,66

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
специалисты	56	29	32	-14	0	51,78	110,34

Как видно из таблицы 2, численность персонала на протяжении рассматриваемого периода не стабильна, в 2020 году произошло уменьшение численности, в то время как в 2021 году этот показатель вырос. При этом опережающими темпами росла численность вспомогательных рабочих.

Наглядно обеспеченность кадрами ООО «АВТОВАЗАГРО» по категориям отражена на рисунке 6.

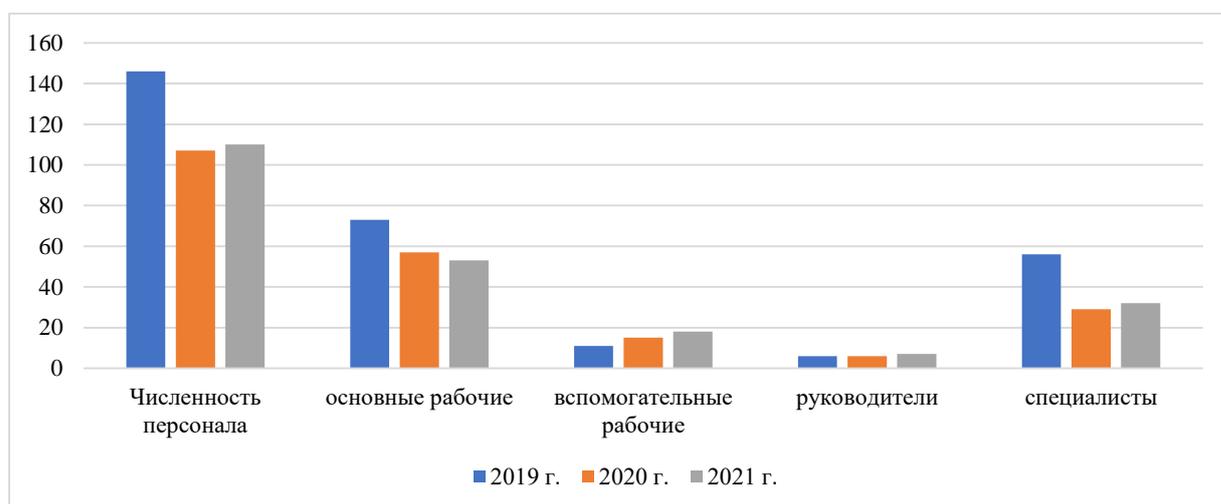


Рисунок 6 - Обеспеченность кадрами ООО «АВТОВАЗАГРО», чел.

Представим динамику численности персонала ООО «АВТОВАЗАГРО» в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика структуры численности персонала, чел.

Состав сотрудников	Вертикальный анализ					
	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	кол.чел	уд.вес, %	кол.чел	уд.вес, %	кол.чел	уд.вес, %
-						
специалисты	56	38,35	29	27,10	32	29,09
основные рабочие	73	50	57	53,27	53	48,18

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
вспомогательные рабочие	11	7,53	15	14,01	18	16,36
руководители	6	4,10	6	5,60	7	6,36
Всего	146	100	107	100,00	110	100,00

Анализируя данные таблицы 3, видим, что минимальный удельный вес в структуре численности персонала имеет доля руководителей (4,10% - 6,36%) с 2019 года по 2021 год.

Наглядно динамику структуры численности персонала представим на рисунке 7.

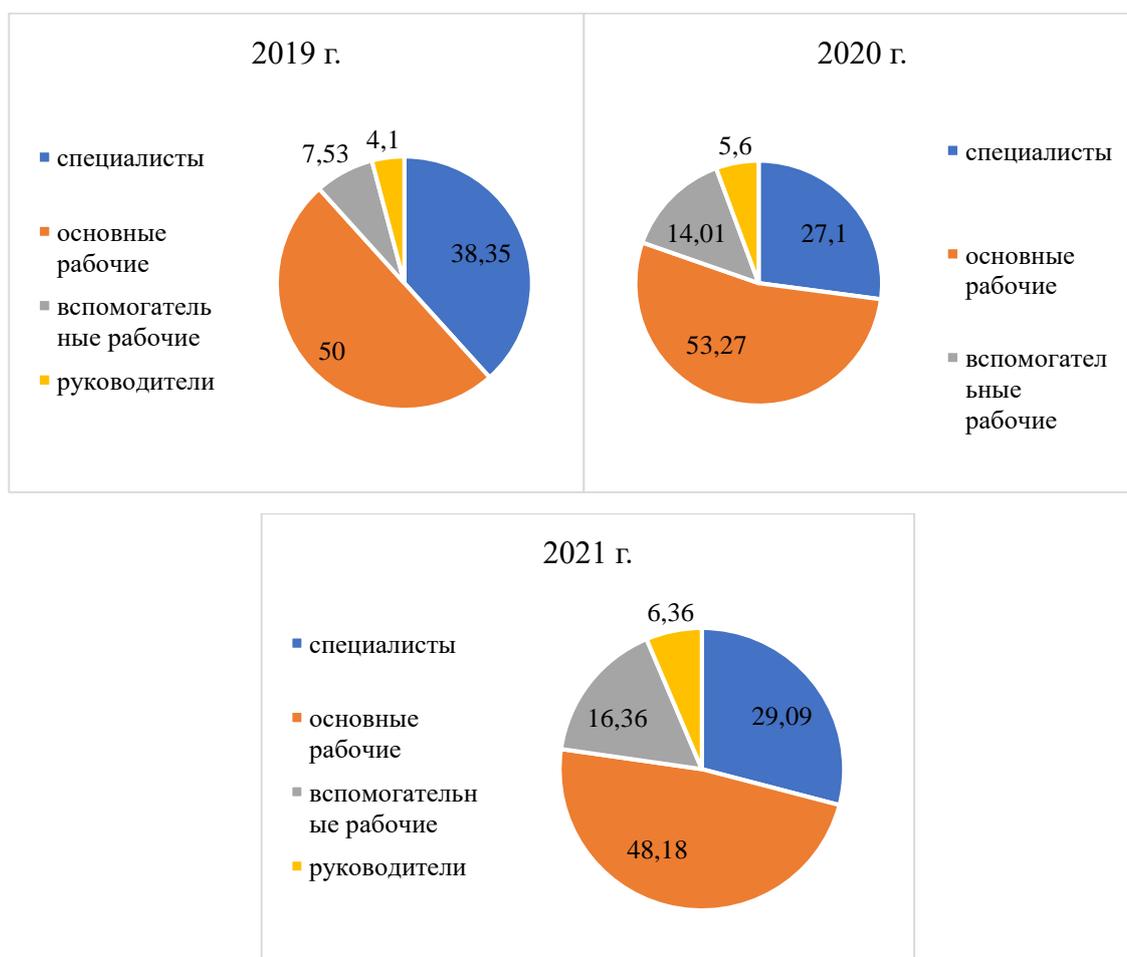


Рисунок 7 - Динамика структуры численности персонала, чел.

Анализ возрастной структуры ООО «АВТОВАЗАГРО» представлен в

таблице 4.

Таблица 4 - Анализ возрастной структуры ООО «АВТОВАЗАГРО»

Показатели	Год			Удельный вес, %			Темп роста, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 / 2019
20-25 лет	31	23	25	21,2	21,5	22,8	75
25-30 лет	31	26	25	21,2	23,8	22,8	75
30-35 лет	36	27	30	24,5	25,3	27,3	78
35-40 лет	37	25	20	25,6	23,3	18,2	50
40-50 лет	4	3	5	3,2	3	4,6	100
более 50 лет	6	3	5	4,2	3	4,6	76
Всего:	146	107	110	100	100	100	70

Из таблицы 4 видно, что большинство сотрудников предприятия возрастом до 40 лет, меньшинство - сотрудники предприятия возрастом 40-50 и выше 50 лет, в основном старшие специалисты и руководители. Наибольший удельный вес составляют работники возрастом 30-35 лет (27,3%). Это ведущие и 1 категории специалисты и квалифицированный персонал - исполнители. Работники возрастом старше 20-25 лет (22,8%) – это в основном вспомогательные рабочие и молодые специалисты (без категории).

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Структура персонала по стажу работы ООО «АВТОВАЗАГРО»

№	Категории персонала	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше
		2019 г.				2020 г.				2021 г.			
1	Управленческий персонал	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	0
2	Специалисты	11	7	7	4	8	6	3	3	9	6	3	0
3	Основные рабочие	25	28	11	0	23	20	6	3	28	18	6	0

Продолжение таблицы 5

№	Категории персонала	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше	2019 г.				2020 г.				2021 г.			
						до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 и выше
-		2019 г.				2020 г.				2021 г.							
4	Вспомогательные рабочие	14	11	7	0	11	11	6	0	12	12	3	0				
-	Итого	53	50	32	11	45	42	14	6	52	40	18	0				

Из представленных данных видно, что довольно большое число сотрудников имеют стаж до 3 лет (47%), а сотрудников, имеющих стаж более 10 лет, к 2021 году не осталось вообще. Эти данные говорят о достаточно высокой текучести кадров в данной компании.

В ООО «АВТОВАЗАГРО» работают сотрудники разных возрастных категорий. Наибольшую категорию составляют работники от 30 до 50 лет - 68 человек. Далее это работники до 30 лет – 32 человека. Также на предприятии работают сотрудники старше 50 лет- 10 человек. Уровнем качественного состава кадров во многом определяется эффективность функционирования предприятия, поскольку от личных и деловых качеств работников, их образовательного уровня зависит качество принимаемых решений и результаты их реализации.

Ответственным этапом в анализе использования кадров является, изучение движения рабочей силы рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика движения рабочей силы за период 2019-2021 гг.

Показатели	Значение			Отклонение 2020/2019		Отклонение 2021/2020	
	2019г.	2020 г.	2021 г.	Абс., +/-	Отн., %	Абс., +/-	Отн., %
Среднесписочная численность	146	107	110	-39	73,28	3	102,80
Принято, чел.	18	2	22	-16	11,11	20	1100

Продолжение таблицы 6

Показатели	Значение			Отклонение 2020/2019		Отклонение 2021/2020	
	2019г.	2020 г.	2021 г.	Абс., +/-	Отн., %	Абс., +/-	Отн., %
Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	6	19	25	13	316,66	6	131,57
Коэффициенты:- общего оборота, %	14,6	19,6	42,72	5	134,24	23,12	217,95
оборот рабочей силы по приёму, %	12,3	1,2	20	-11,1	9,75	18,8	1666,66
текучесть кадров, %	4,11	17,7	22,7	13,59	430,65	5	128,24

На основании данной таблицы 6, можно отметить, что коэффициент текучести кадров в 2021 году имеет высокое значение, что означает, что в этот период происходило изменение в составе персонала: число увольнений растет, а среднесписочная численность уменьшается. Это связано с тем, что в связи с кризисом (эпидемиологической ситуацией в стране) в 2021 году выросли коэффициенты по обороту персонала и по приёму, что связано с увеличением объёма производства. Коэффициент текучести кадров в исследуемый период вырос до 22,7% (при норме до 10%). Это свидетельствует о наличии проблем, прежде всего, в системе управления персоналом.

Сравнительная таблица нормативной и фактической численности работников предприятия представлена ниже (таблица 7).

Таблица 7 - Сравнительная таблица нормативной и фактической численности работников предприятия, чел.

Вид деятельности	Нормативная численность	Фактическая численность
Производственный персонал	52	53
Рабочие	16	18
Специалисты	7	7
Персонал управления	10	32
Итого	107	110

Наглядно нормативная и фактическая численность работников предприятия представлена на рисунке 8.

Данные таблицы 7 показывают, что планирование персонала на предприятии проведено не совсем точно. Фактическая численность персонала на некоторых участках превосходит нормативную. Это является недопустимым. На основных производственных участках количество персонала меньше, чем требуется.

Можно сделать вывод, что на предприятии не ведется комплексная и целенаправленная работа по планированию трудовых ресурсов.

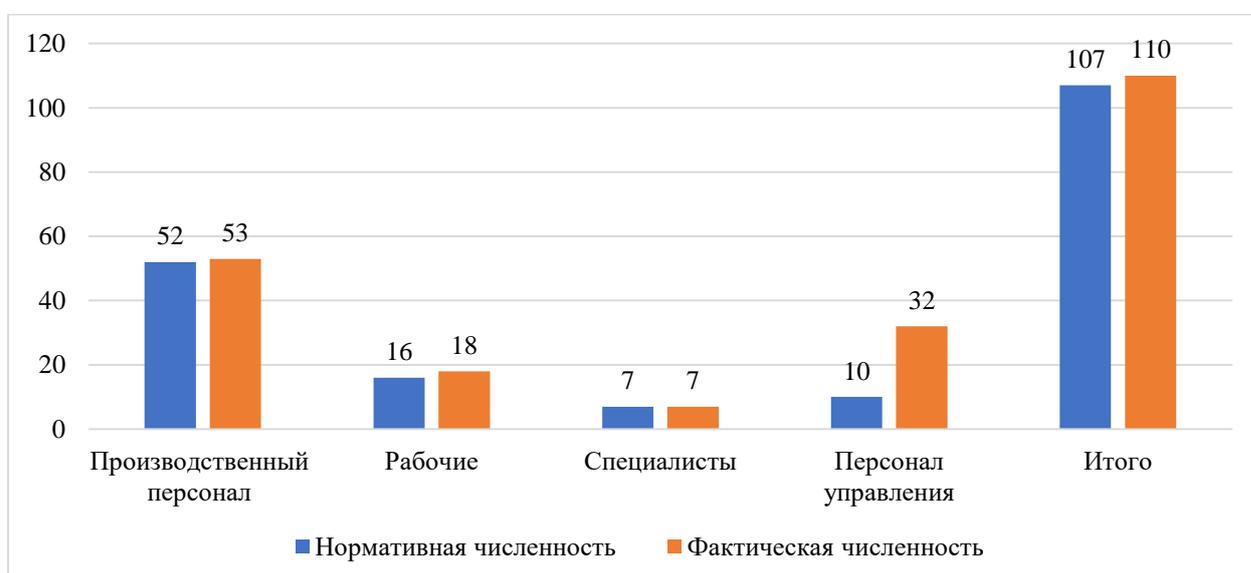


Рисунок 8 - Нормативная и фактическая численность работников предприятия, чел.

Подбор и отбор персонала.

Задачей подбора кадров является процесс, который включает общий анализ потребности в кадрах; точное определение - кто нужен организации.

Технология подбора персонала: определяется потребность в кадрах в подразделении, линейным руководителем подается письменная заявка, на специальном бланке, учитывающем и личные, и профессиональные качества кандидата.

В ходе исследования был проведен аудит используемых источников подбора (поиска) персонала. Выявлено, что, если руководству ООО «АВТОВАЗАГРО» необходимо принять новых работников, используются два возможных источника: внутренний (из работников предприятия, путем перевода) и внешний (из людей, до этого никак несвязанных с ООО «АВТОВАЗАГРО»). Причем предпочтение отдается внешним источникам в то время, как во многих крупных компаниях предпочтение отдается сначала сотрудникам компании из других подразделений, которые хотели бы повысить квалификацию, изменить род деятельности, а потом уже рассматриваются внешние источники.

Схема функционального разделения труда при подборе и отборе персонала в ООО «АВТОВАЗАГРО» представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Схема функционального разделения труда при подборе и отборе персонала в ООО «АВТОВАЗАГРО»

Функции	Специалист по кадрам, линейные руководители	Генеральный директор
1. Анализ потребности в кадрах	АП*	СР
2. Определение источников подбора кандидата	АС	Р
3. Выбор методик отбора	АИ	СР
4. Оценка соответствия должности кандидатов	АП	СР
5. Отбор подходящих кандидатов	ИС	СР
6. Зачисление кандидатов в штат компании	ИП	СР

Условные обозначения:

Р – руководит,

С – согласовывает,

А – анализирует,

П – получает, передает информацию,

И – исполнители.

Из таблицы 8 видно, что подразделения передают информацию о

потребности в персонале в отдел кадров. Источники подбора кадров определяются непосредственно кадровой службой. Зачисление, прием оформляется кадровой службой: издается приказ по предприятию с подписью генерального директора. Однако в ходе исследования не выявлена системы своевременного планирования потребности в персонале. Также отсутствует регламентированная форма заявки на подбор персонала. Всю необходимую информацию отдел кадров получает в устной форме.

Оценка эффективности отбора персонала в ООО «АВТОВАЗАГРО» приведена в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ эффективности отбора персонала в ООО «АВТОВАЗАГРО»

Показатель	2019г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-	
				2020 г./ 2019 г.	2021 г./ 2020 г.
Количество претендентов	20	37	25	5,49	28,13
Количество вакансий	18	36	20	1,52	8,40
Количество принятых на работу	18	36	19	1,22	6,78
Коэффициент выполнения плана отбора (Кпл.от)	0,99	0,98	0,98	-0,01	-1,01
Количество кандидатов, прошедших отбор	19	34	22	2,74	14,52
Коэффициент отбора (Кот)	0,97	0,92	0,87	-0,10	-10,31
Количество работников, не прошедших испытательных срок от общего числа принятых на работу	13	15	11	-1,68	-12,94
Коэффициент прошедших испытательный срок: количество кандидатов, прошедших испытательный срок / количество кандидатов, прошедших отбор	0,36	0,247	0,392	0,03	8,89

Анализируя таблицу 9, видно, что численность работников, не прошедших испытательный срок, увеличилась в 2020 г. и немного снизилась

в 2021 г.

За исследуемый период не значительно повысился коэффициент выполнения плана отбора, коэффициент отбора снизился на 0,1. Это говорит о недостатках системы подбора и отбора персонала, ведущей к появлению довольно большого числа «случайных» и не соответствующих специфике работы компании кандидатов. Также можно также сделать вывод о присутствии большого числе «не подходящих» компании кандидатов, причем соотношение кандидатов, проявившихся и прошедших отбор, за три года выросло.

Стимулирование персонала. Оплата труда в ООО «АВТОВАЗАГРО» регламентирована Положением об оплате труда, утвержденным приказом генерального директора от 25.09.2016 г.

Структура оплаты труда сотрудника ООО «АВТОВАЗАГРО» представлена схематично на рисунке 9.

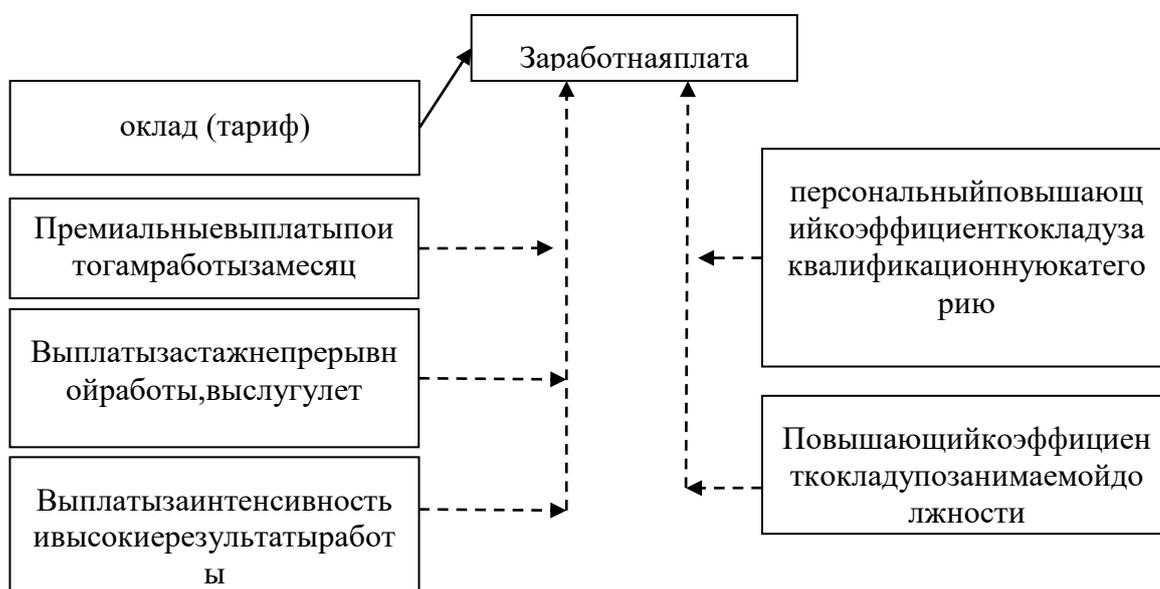


Рисунок 9 - Структура заработной платы персонала ООО «АВТОВАЗАГРО»

Примечание: - данная надбавка есть не у всех.

Из рисунка 9 можно сделать выводы о существующих методах материального стимулирования:

- персональный повышающий коэффициент к окладу;
- премия по итогам работы за месяц (в том числе из прибыли);
- выплаты за стаж;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы.

«Система оплаты труда работников учреждения включает в себя:

- оклады (должностные оклады);
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Указанные выплаты осуществляются в пределах фонда оплаты труда работников компании» [29].

Таким образом, можно сделать следующие выводы, что постоянная заработная плата (оклад) имеет наименьший удельный вес в структуре фонда оплаты труда работников ООО «АВТОВАЗАГРО» - 38,55% в 2021 году, а значительный удельный вес приходится на ее переменную часть. Так в 2019 году доля показателя переменной составила 46,87%, в 2020 году произошло увеличение показателя до 61,6%, а в 2021 году доля переменной части превысила ее уровень 2020 года и составила 61,45%.

Невысокая доля оклада и значительная часть стимулирующих надбавок мотивируют персонал к проявлению инициативы, повышению производительности и качества своего труда.

Повышение квалификации.

Высокая квалификация сотрудников ООО «АВТОВАЗАГРО» – это залог успеха ООО «АВТОВАЗАГРО». Сохранение конкурентных преимуществ ООО «АВТОВАЗАГРО» в условиях быстроменяющегося рынка неразрывно связано с развитием потенциала сотрудников.

ООО «АВТОВАЗАГРО» заинтересовано в повышении квалификации сотрудников. Свой интерес организация подтверждает гибкой системой компенсации обучения и ждет от сотрудников максимальной отдачи.

Осуществление практических мероприятий по реализации данной политики возлагается на отдел персонала.

Сотрудники ООО «АВТОВАЗАГРО» систематически направляются на повышение квалификации для совершенствования своих навыков.

В целом, система обучения персонала в ООО «АВТОВАЗАГРО» организована положительно.

Управление деловой карьерой

Работа по формированию резерва отделом кадров в ООО «АВТОВАЗАГРО» ведется, действует Положение о формировании кадрового резерва. Ежегодно список резервистов обновляется. Систематически организуются стажировки резервистов на время отпуска или болезни персонала вышестоящей должности (в резерв которой резервист записан).

Адаптация персонала.

В ходе исследования выявлено, что в ООО «АВТОВАЗАГРО» действует с 2017 года Положение об адаптации. Данное Положение определяет порядок проведения самой адаптации и последующий контроль. Данное положение регламентирует внедрение наставничества, но в нем нет четких требований к наставнику, присутствует алгоритм организации этапов адаптации в довольно краткой форме. Индивидуальная программа адаптации рассчитана период прохождения испытательного срока, определяется непосредственным руководителем и включает 2 этапа: наставничество и вхождение в должность. Также предусмотрен контроль результатов адаптации. В данном отчете выставляются оценки по характеристикам адаптируемого сотрудника по пятибалльной шкале. Однако, судя по тому, что довольно большое количество сотрудников не проходит испытательный срок или увольняется сразу после адаптационного периода, принято решение провести анализ эффективности адаптации в данной компании.

С целью выяснения эффективности действующей организации адаптации, а также с учетом имеющихся данных о высокой текучести кадров в данном ООО «АВТОВАЗАГРО», автором работы применен метод опроса сотрудников.

Путем опроса сотрудников ООО «АВТОВАЗАГРО» об уволившихся коллегах за два года работы выяснено, что порядка 80 % уволившихся людей в первый год работы приняли решение об уходе из ООО «АВТОВАЗАГРО» в первые шесть месяцев работы.

Далее было проведено авторское анкетирование сотрудников, пришедших в учреждение за исследуемый период. Выборка исследования – 30 сотрудников, принятых в организацию за период 2019-2021 гг. (всего было принято за исследуемый период 12 человек, а 15 человек уволились по собственному желанию). Оценку каждого параметра надо было дать по 10-балльной шкале. Усреднённый профиль социально-психологической адаптации представлен на рисунке 10.

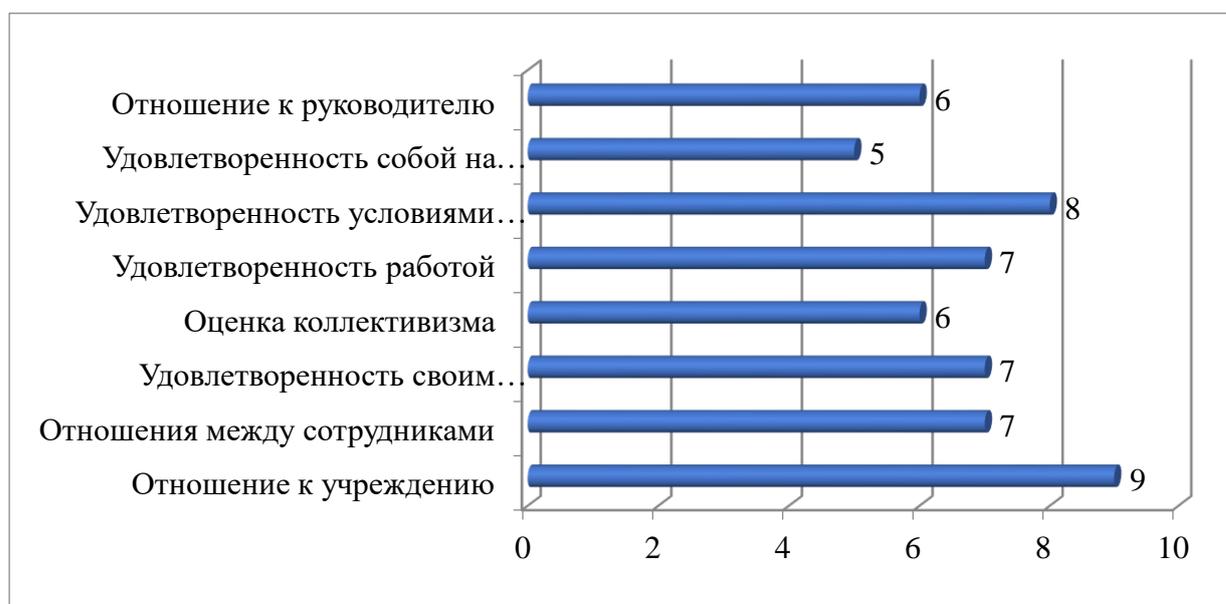


Рисунок 10 - Усреднённый профиль социально-психологической адаптации, балл

Данные, представленные на рисунке 10, показывают, что меньшая удовлетворенность вновь принятых работников имеет место по следующим параметрам: коллективизм, удовлетворенность собой на работе, отношение к руководителю. По нашему мнению, имеет место слабая помощь новичкам в коллективе.

При анализе системы адаптации в ООО «АВТОВАЗАГРО» выявлено отсутствие четкой системы адаптации. При этом руководство исследуемой компании не обращает особое внимание на текучесть недавно принятого персонала и сложности адаптационного периода. Считая, что нового работника не сложно найти, и незаменимых людей нет. При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Также руководство ООО «АВТОВАЗАГРО» пребывает в уверенности, что если новый сотрудник - профессионал, то заниматься его адаптацией не нужно, поскольку он должен сам знать свои функции, иначе встанет вопрос об его профпригодности. Но профессионализм в работе не всегда означает обладание высокой степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами.

Таким образом, можно сделать вывод, что Положение об адаптации требует корректировки с целью повышения эффективности организации данного процесса.

Анализ внутренних коммуникаций.

Деятельность ООО «АВТОВАЗАГРО» сопровождается созданием и использованием множества внутренних документов: приказов, регламентов, презентаций, политик. «При подготовке сообщений на основе документов соблюдаются следующие принципы:

- изучения качества документальной информации (достоверность, актуальность, полнота) в данной компании;
- разделения описания событий и их интерпретации (факты и мнения);
- определения, какими источниками информации пользовался составитель документа, является ли эта информация первичной или вторичной;
- выявления намерения, которыми руководствовался составитель документа;

- сравнения информации из документа с другими сведениями; проконсультируйтесь со специалистами, способными выступить в качестве эксперта» [29].

Направленность коммуникационного потока внутри организации происходит по четырем направлениям по вертикали (верх-низ, низ-верх), по горизонтали – характерно для линейного взаимодействия (коммуникации непосредственного руководителя с подчинёнными сотрудниками), по диагонали – функциональное взаимодействие (отношения подчинённого исполнителя с рядом функциональных руководителей).

Инструменты внутренних коммуникаций организации можно условно поделить на следующие виды:

- информационные (электронные рассылки, сайт, корпоративные СМИ);
- коммуникативные (проводятся корпоративные праздники, выездные тренинги);
- организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов).

Также в ООО «АВТОВАЗАГРО» установлен единый корпоративный портал, обеспечивает:

- «полную автоматизацию документооборота в компании;
- создание единого информационного пространства организации, включая самые отдаленные подразделения;
- стандартизацию процессов документооборота;
- единый доступ к многочисленным корпоративным приложениям;
- создание целостной IT-инфраструктуры;
- наличие всех современных методик управления - процессное управление, управление знаниями, управление качеством;
- повышение уровня коммуникаций и совместной работы между сотрудниками и как следствие - увеличение уровня производительности кадров;

– управление персоналом» [29].

С учетом вышеизложенного, сделан вывод о том, что в компании сформирована грамотная система внутренних коммуникаций.

Так как наибольший рост текучести наблюдается среди производственного персонала, было проведено интервью с рабочими.

Цель исследования: выявление причин не прохождения испытательного срока среди персонала, непосредственно работающего на производстве.

Результаты проведенного опроса приведены в таблице 10.

По результатам опроса были выявлены следующие причины не прохождения испытательного срока за период 2019-2021 гг.:

- низкое качество работ,
- низкая заинтересованность в результатах труда,
- отсутствие своевременной помощи наставника,
- несоответствие квалификации работников занимаемой должности;
- несложившиеся отношения с руководством участка;
- разочарование в самой работе и работа «через силу».

Таблица 10 - Результаты опроса «Выявление причин не прохождения работниками испытательного срока в ООО «АВТОВАЗАГРО» за период 2019-2021 гг.

Причина не прохождения работниками испытательного срока	Результаты опроса	
	чел.	%
Несоответствие квалификации работника занимаемой должности	14	19
Низкая заинтересованность в результатах труда	14	19
Отсутствие своевременной помощи наставника	10	13
Несложившиеся отношения с руководством	10	13
Разочарование в самой работе и работа «через силу»	14	19
Низкое качество работ	14	19
Всего	74	100

По результатам исследования сделан вывод о необходимости совершенствования системы подбора и отбора персонала.

За три года успешно прошли адаптационный период и испытательный срок 22 сотрудников, что составляет 69,6% от числа всех принятых за исследуемый период. Одиннадцать человек ушли из компании до окончания испытательного срока (24,5%). За три года уволились по собственному желанию 50 сотрудников с небольшим стажем работы в данной компании (до 1 года), что составляет 36,2% от среднесписочной численности исследуемой компании.

Таким образом, при анализе системы адаптации в ООО «АВТОВАЗАГРО» выявлено отсутствие четкой системы адаптации. Причем руководство исследуемой компании не обращает особое внимание на текучесть недавно принятого персонала и сложности адаптационного периода. Считая, что нового работника не сложно найти, и незаменимых людей нет. При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Таким образом, можно сделать вывод, что Положение об адаптации требует корректировки с целью повышения эффективности организации данного процесса.

Для обоснования основных направлений совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом в ООО «АВТОВАЗАГРО» воспользуемся методом SWOT-анализа (таблица 11).

Таблица 11 - SWOT-анализ системы управления персоналом в ООО «АВТОВАЗАГРО»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – высокая квалификация многих работников; – организованная система кадрового резерва; – эффективно организованные внутренние коммуникации; – эффективно организованная система обучения персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – неэффективная система подбора персонала; – неэффективная система адаптации; – не анализируются причины неудовлетворенности работой в организации

Продолжение таблицы 11

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование системы подбора и отбора; – совершенствование системы адаптации; – оптимизация системы наставничества; – внедрение методов командообразования. 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение текучести квалифицированных кадров; – снижение качества работы; – ухудшение имиджа ООО «АВТОВАЗАГРО».

Таким образом, в области системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» имеются как положительные, так и отрицательные, с точки зрения самого персонала, стороны. Слабыми сторонами системы управления персоналом данной организации являются: система подбора и отбора персонала, система адаптации персонала, что ведет к растущей текучести сотрудников. Проблемами кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» являются: отсутствие четко выстроенной процедуры подбора персонала; длительный процесс подбора и отбора кадров; потери времени и соискателя, и специалиста отдела персонала; большое количество вновь принятого персонала не проходят испытательный срок. Положение об адаптации требует корректировки с целью повышения эффективности организации данного процесса.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

По результатам исследования кадрового обеспечения системы управления персоналом в ООО «АВТОВАЗАГРО» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации. Выявленные проблемы в системе управления персоналом представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Выявленные проблемы и пути их решения в кадровом обеспечении системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО»

Проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом	Пути решения
Отсутствие четко выстроенной процедуры подбора персонала	Внедрение заявки на вакансию.
Длительный процесс подбора и отбора кадров	Внедрение автоматизации процесса отбора и создание единой базы резюме.
Потери времени и соискателя, и специалиста отдела персонала	Внедрение новой формы собеседования, в том числе с использованием Skype
Большое количество вновь принятого персонала не проходят испытательный срок	Внедрение системы адаптации и наставничества

Ниже представлены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «АВТОВАЗАГРО» подробнее.

Мероприятие 1. Внедрение заявки на вакансию.

Цель - систематизация данных по имеющимся вакансиям и требованиям к соответствующим соискателям.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Разработана Заявка на вакансию в соответствующее подразделение в

ООО «АВТОВАЗАГРО», форма, которой на момент исследования не составлялась (не практиковалась); понятия модели компетенций также не использовалось.

«В бланке Заявки на вакансию выделяются профессиональные нормы и требования, рассчитанные на соответствующую должность. Они включают данные, которые должны быть присущи работнику, выполняющему работу в данной должности. Также учитывается степень соответствия работника конкретным требованиям» [6]. Заявки на подбор претендента состоит из трех частей:

- условия работы;
- требования к соискателю;
- мотивационные факторы для сотрудника.

Учитывая всю ответственность работы в структуре компании, к кандидатам предъявляются строгие нормативы, в которых нет никаких послаблений. Отсутствие какого-либо документа или условия является основанием отказа в трудоустройстве. Для всех будущих сотрудников обязательны такие требования как:

- знание и навыки делового общения,
- ознакомление со всеми нормативными актами и документацией, соответствующими работе в конкретной сфере,
- умение составлять запросы и оформлять деловую документацию,
- соблюдение условий сохранения секретной информации,
- соблюдение охраны труда.

Проект заявки на вакансию начальника отдела представлен в Приложении А.

Мероприятие 2. Внедрение автоматизации процесса отбора и создание единой базы резюме.

«Для исключения субъективной оценки кандидатов на вакансии в компанию, рекомендовано внедрить технологию Е-рекрутмента. Возможность оценки кандидата с помощью программного обеспечения на

должность должна быть введена в Положение об отборе отдельным разделом» [23].

Цель - систематизация резюме соискателей, исключение субъективной оценки кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Самая распространенная – E-staff Рекрутер. Система E-Staff существует на рынке с 2000 года. «E-Staff — это система полного цикла, которая автоматизирует большинство рутинных операций по подбору персонала.

Позволяя работать как в однопользовательском, так и в многопользовательском режимах, система E-Staff может применяться компаниями различного размера для нужд собственной службы по найму персонала организации» [21].

«Основные достоинства E-Staff: широкие возможности адаптации под процесс подбора в конкретной компании; интеграция с большим количеством рабочих сайтов, с системами тестирования, чат и голосовыми ботами» [21]. Основные преимущества использования данного ПО для подбора персонала:

- «звонок кандидату или контактному лицу в один клик;
- автоматическое определение кандидата или контактного лица по номеру телефона при входящем звонке;
- просмотр истории звонков;
- аналитика по количеству входящих звонков, времени ожидания, % неудавшихся звонков и пр.;
- прослушивание записи разговоров» [21].

Благодаря своим особенностям E-Staff Рекрутер сокращает порядок оформления информации о вакансиях и кандидатах на 20 дней.

Мероприятие 3. Внедрение новой формы собеседования, в том числе с использованием Skype.

Цель - оптимизация процесса отбора персонала и затрат времени специалиста по приему отдела кадров, более рациональное выявление

профессиональных и личностных характеристик кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

«Перед проведением собеседования специалист по персоналу должен изучить заявку на подбор персонала, а также профиль должности. Зная, какие требования предъявляют к вакансии, необходимо составить соответствующие вопросы. Таким образом, при правильной подготовке к собеседованию, специалист по персоналу сможет более точно определить профессиональные компетенции и личностные качества соискателя» [27].

Когда цель собеседования хорошо известна заранее, эффективно дать заинтересованному лицу достаточно времени для подготовки к беседе до фактического участия. Указывая заранее и в письменной форме на вопросы, которые необходимо охватить, интервьюер дает интервьюируемому дополнительное преимущество и подкрепляет конкретную цель сеанса. Слишком часто ожидания интервьюируемого могут сильно отличаться от ожиданий интервьюера. Компьютерные и Интернет-технологии позволяют сегодня минимизировать потраченное на собеседование время. Рекомендовано проведение собеседования в режиме онлайн.

Skype-собеседование — это онлайн-собеседование, которое предлагает рекрутерам более эффективный и действенный способ отбора кандидатов. Этот тип собеседования может упростить процесс отбора кандидатов и дополнить данные оценки, чтобы получить всесторонний профиль кандидата. И хотя он не предназначен для замены личных собеседований, он может быть хорошим инструментом, когда посещение офиса невозможно.

Двустороннее виртуальное собеседование позволяет кандидатам и интервьюерам вести прямую трансляцию, где бы они ни находились, и разговаривать друг с другом в режиме реального времени. Двусторонние собеседования очень эффективны для преодоления расстояния и ситуаций, когда физические собеседования могут быть невозможны, например, новая вспышка COVID-19.

В результате проведенного анализа принято решение о необходимости

совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «АВТОВАЗАГРО».

Мероприятие 4. Внедрение системы адаптации и наставничества.

В Приложении Б представлена новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный этап, основной и заключительный.

Правильно проведенная организационная адаптация на начальном этапе дает возможность «новичку» ближе познакомиться с историей, традициями, особенностями работы в компании.

Наша задача – совершенствовать процесс социально-психологической адаптации. Социальная адаптация – это знакомство с «атмосферой организации», интеграция в социальную среду, принятие норм поведения, активное взаимодействие с этой средой, а психологическая адаптация – построение отношений с коллективом и руководством. Начальный этап адаптации представлен в Приложении В. Все это возможно осуществить с помощью новой модели адаптации, включающей себя Welcome - тренинг с последующим, оптимально выстроенным процессом наставничества.

Welcome - тренинг включает в себя:

- рассказ об организации (лучше презентация);
- экскурсия по организации;
- элементы командного взаимодействия.

Основной этап адаптации представляет собой вхождение нового сотрудника в организацию (Приложение Г). «Необходимо провести ориентацию на месте. На этом этапе привлекаются специалисты отдела кадров и непосредственный руководитель. Происходит ознакомление работника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями.

Заключительный этап адаптации (прохождение испытательного срока) заключается в подведении итогов работы нового работника (Приложение Д). Оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив» [23].

После завершения периода адаптации необходимо результативное собеседование с работником.

Для более успешной адаптации предлагается использовать план адаптации нового сотрудника (оперограмма представлена в таблице 13).

Таблица 13 - Оперограмма процесса адаптации нового сотрудника в ООО «АВТОВАЗАГРО»

Операции	Исполнители			
	Руководитель структурного подразделения	Ответственный за прием	Наставник	Работник
1. Оформление поступающего на работу (прием документов)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2. Получение новичком информации об учреждении		<input type="checkbox"/>		
3. Назначение наставника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Протекание процесса адаптации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Контроль хода адаптации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6. Анализ работы в адаптационный период	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

При новой системе адаптации персонала предлагается оптимизировать и систему наставничества. Рекомендована форма отчетности наставников. Разработан бланк отчетности наставников за 3 месяца периода адаптации (таблица 14).

Таблица 14 - Бланк отчетности наставников за 3 месяца адаптации

Дата	Ф.И.О. обратившегося за помощью сотрудника	Вопрос или проблема	Предпринятые действия	Результат
-	-	-	-	-

Контроль процесса адаптации. Обязательным условием успешной

адаптации будет являться контроль процедуры адаптации.

«Результатами успешного прохождения новым сотрудником процесса адаптации являются:

- приобретение нужного для работы объема знаний и навыков;
- новый сотрудник достиг заданного уровня показателей эффективности деятельности;
- поведение нового работника соответствует установленным требованиям;
- новый сотрудник ощущает желание расти в профессии, и связывает свое будущее с работой в данной организации;
- установлены дружеские контакты с коллегами по работе» [21].

«Оценка наставничества будет проводиться по 5-балльной шкале (оценивается каждый случай), где:

5 – помощь своевременна, результат положительный, проблема решена полностью;

4 – помощь оказана не своевременно, но проблема решена;

3 – помощь оказана, но результат достигнут не полностью, проблема решена частично;

2 - помощь оказана не своевременно, но проблема не решена;

1 – наставник отказался помогать» [21].

Разработан бланк оценки уровня проведения процесса наставничества (таблица 15).

Таблица 15 - Бланк оценки уровня проведения процесса наставничества

№ п/п	Ф.И.О. наставника	Ф.И.О. обратившегося за помощью сотрудника	Проблема / Результат (характеристика)	Оценка уровня помощи (1-5)
-	-	-	-	-

По каждому наставнику должны быть выставлены средние оценки за

отчетный период:

- при средней оценке от 4,6 баллов – начисляется премия;
- при средней оценке ниже 3,5 баллов – наставник исключается из числа наставников.

В остальных случаях наставнику объявляется благодарность от руководства организации на общем собрании.

Далее проведена оценка экономической эффективности от внедрения разработанных мероприятий.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Совершенствование систем подбора кадров в ООО «АВТОВАЗАГРО», не только снизит текучесть персонала в организации, но и будет способствовать повышению качественного подбора государственных служащих, улучшению морально-психологического климата в организации и даст возможность улучшить служебное поведение служащих. Внедрение новой модели адаптации с применением наставничества в ООО «АВТОВАЗАГРО» должно совершенствовать качество работы и квалифицированность персонала, улучшить сплоченность и психологический климат в коллективе и снизить текучесть персонала.

Рассчитаем бюджет мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала.

В таблице 16 представлены годовые затраты, необходимые для расчета.

Таблица 16 - Затраты на мероприятия на 2022 год

№ п/п	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1.	Единовременное стимулирование специалиста отдела кадров за корректировку Положения о подборе	50,00

Продолжение таблицы 16

1	2	3
-	персонала, разработку моделей компетенции на вакантные должности	
2.	Единовременное стимулирование специалиста отдела кадров за корректировку Положения об адаптации персонала	35,00
3.	Затраты на стимулирование наставников (планируем принять 10 человек, стимулирование 1 наставника – 50,0 тыс. руб.)	500,00
-	Итого общие затраты	585,00

Затраты на проектные мероприятия составили 585 тыс. руб.

Планируемое увеличение выручки в результате осуществления предложенных мероприятий должно составить минимум 5 % (по экспертным данным приглашенных экспертов). Экспертный прогноз прироста выручки от реализации товаров представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Экспертный прогноз прироста выручки от реализации услуг

Наименование должности эксперта	Прогноз прироста выручки в результате внедрения мероприятий по сравнению с 2021 г., %
Директор	6
Начальник отдела кадров	4
Главный бухгалтер	3
Главный инженер	7
Среднее значение	5

В работе целесообразно рассчитать возможный дополнительный объем выручки и сумму дополнительной прибыли, полученных в результате реализации принятых решений.

Планируемое увеличение годовой выручки в результате совершенствования кадровой обеспеченности системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» путем оптимизации системы подбора, отбора и адаптации персонала должно составить минимум 5,0 % . Это

возможно за счет: роста производительности труда, снижения затрат (издержек) на исправление некачественно выполненных работ. Данная оценка представлена по экспертным данным руководства компании: генерального директора и начальников подразделений.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий заключается в повышении эффективности и производительности труда и управленческого персонала, и подчиненных ему работников, что должно привести к повышению эффективности деятельности предприятия, росту экономических показателей.

С учетом затрат, связанных с реализацией разработанных мероприятий можно рассчитать экономическую эффективность (таблица 18) при численности персонала ООО «АВТОВАЗАГРО» на начало 2021 года 110 человек.

Таблица 18 - Экономические показатели ООО «АВТОВАЗАГРО» до и после внедрения мероприятий

Наименование показателя	Ед.изм.	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
				+/-	%
Производительность труда (Выручка/числ-ть, чел.)	тыс.руб./чел.	4472,33	4695,95	223,62	5,00
Выручка (В)	тыс.руб.	491956,5	516554,33	24597,83	5,00
Себестоимость (С)	тыс.руб.	308225,82	308810,82	585,00	0,19
Прибыль от реализации работ (услуг)	тыс.руб.	183730,68	207743,51	24012,83	13,07
Чистая прибыль	тыс.руб.	153108,9	165274,80	12165,90	7,95
Рентабельность чистой прибыли	%	31,12	32,00	0,87	-

Производительность труда (ПТ) рассчитана по формуле 4:

$$ПТ = \frac{\text{Выручка}}{\text{Численность}} \quad (4)$$

Рентабельность чистой прибыли (Рчп) рассчитана по формуле 5:

$$Рчп = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (5)$$

Таким образом, при внедрении обновленной системы управления персоналом в ООО «АВТОВАЗАГРО» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала в связи с повышением производительности и эффективности труда, снижению текучести кадров, при ожидаемом приросте выручки от оказания услуг на 5,0 %, приросте чистой прибыли на 7,95 %.

Также ожидается, что при приеме квалифицированного персонала, эффективно организованного обучения в период адаптации удастся добиться положительного значения величины прибыли от реализации услуг.

Рассчитанные показатели говорят о том, что разработанные мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала и системы наставничества можно принять к реализации.

Заключение

Исследование проводилось в ООО «АВТОВАЗАГРО».

Организационная структура управления предприятия является линейно-функциональной и позволяет эффективно со стороны руководства контролировать все этапы производства, реализации, технического обслуживания оборудования и систем. Персонал действует на основании должностных инструкций.

При анализе системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» рассмотрены следующие аспекты:

- оценка формирования трудовых ресурсов, организация процессов подбора, отбора и оценки персонала,
- развитие персонала: повышение квалификации;
- управление карьерой персонала;
- организация процесса адаптации персонала;
- принципы системы стимулирования персонала работников;
- эффективность организации коммуникационного процесса.

По результатам исследования кадровой политики в ООО «АВТОВАЗАГРО» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации.

Ниже представлены мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в организацию ООО «АВТОВАЗАГРО» подробнее.

Мероприятие 1. Заявка на вакансию.

Цель - систематизация данных по имеющимся вакансиям и требованиям к соответствующим соискателям.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

В бланке Заявки на вакансию выделяются профессиональные нормы и требования, рассчитанные на соответствующую должность. Они включают данные, которые должны быть присущи работнику, выполняющему работу в данной должности. Также учитывается степень соответствия работника

конкретным требованиям. Заявки на подбор претендента состоит из трех частей: условия работы; требования к соискателю; мотивационные факторы для сотрудника.

Мероприятие 2. Автоматизация процесса отбора и создание единой базы резюме.

Цель - систематизация резюме соискателей, исключение субъективной оценки кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Рекомендовано использование системы E-staff Рекрутер.

Мероприятие 3. Совершенствование собеседования.

Цель - оптимизация процесса отбора персонала и затрат времени специалиста по приему отдела кадров, более рациональное выявление профессиональных и личностных характеристик кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Рекомендовано разбить все вопросы по смысловым блокам, которые должны раскрыть обязательные пять направлений:

- опыт и способности кандидата в профессиональной сфере;
- конкретные достижения;
- личностные качества;
- мотивация;
- соответствие корпоративной культуре организации.

Компьютерные и интернет-технологии позволяют сегодня минимизировать потраченное на собеседование время. Рекомендовано проведение собеседования в режиме онлайн посредством программы Skype.

Мероприятие 4. Совершенствование процесса адаптации вновь принятых сотрудников.

Для совершенствования процесса адаптации разработана новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный этап, основной и заключительный. Разработан алгоритм системы адаптации с применением наставничества, бланки отчетности наставников и бланки контроля

наставничества со стороны отдела кадров.

«Результатами успешного прохождения новым сотрудником процесса адаптации являются:

- приобретение нужного для работы объема знаний и навыков;
- новый сотрудник достиг заданного уровня показателей эффективности деятельности;
- поведение нового работника соответствует установленным требованиям;
- новый сотрудник ощущает желание расти в профессии, и связывает свое будущее с работой в данной организации;
- установлены дружеские контакты с коллегами по работе» [12].

Ответственный за прием сотрудник контролирует процесс адаптации, опрашивая и проверяя документацию наставника по адаптации конкретного сотрудника.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий заключается в повышении эффективности и производительности труда и управленческого персонала, и подчиненных ему работников, что должно привести к повышению эффективности деятельности предприятия, росту экономических показателей.

Планируемое увеличение годовой выручки в результате совершенствования кадровой обеспеченности системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» путем оптимизации системы подбора, отбора и адаптации персонала должно составить минимум 12%. Это возможно за счет: роста производительности труда, снижения затрат (издержек) на исправление некачественно выполненных работ. Данная оценка представлена по экспертным данным руководства компании: генерального директора и начальников подразделений.

Расчёты показали, что разработанные мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «АВТОВАЗАГРО» можно принять к реализации.

Список используемой литературы

1. Акулич В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А. Акулич // Финансовый директор. - 2019. - №5. - С.33-45.
2. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования персонала / В.В. Белашова, С.А. Рошкетаяев // Инновационная наука. - 2020. - Т. 2. - № 4. - С. 179-181.
3. Бойченко Н.Н. Мотивация персонала на базе КРІ / Н.Н. Бойченко Н.Н // Неделя науки. – 2019. – С. 296-302
4. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2019. - 352 с.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. - 688 с.
6. Воловская Н.М. Социально-трудовые отношения: учебное пособие / Н.М. Воловская. – М.: Инфра-М, 2020. – 186 с.
7. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2020. - 250 с.
8. ГОСТ Р ИСО 9004-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации" (утв. Приказом Росстандарта от 20.08.2020 N 514-ст).
9. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 224 с.
10. Живица О.В. Лидерство: учебное пособие. – М.: Издательство: Университет «Синергия», 2020. – 192 с.
11. Зинов В.Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. Учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2020. - 248 с.

12. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2019. – 200 с.
13. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2020. - 168 с.
14. Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2020. - № 11 (1). - С. 34-40.
15. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.
16. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 116 с.
17. Кудрявцев Е. М. Организация планирование и управление предприятием. Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2019. - 416 с.
18. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. - 160 с.
19. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2020. - 202 с.
20. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Е.М. Листик. – М.: Юрайт, 2020. – 302с.
21. Литвинюк А.А. История управленческой мысли (теория менеджмента). Учебное пособие / А.А. Литвинюк, Т.В. Ярковская, Н.И. Астахова, В.А. Козырев, Е.В. Кузуб / Под редакцией Г.И. Москвитина, Е.Д. Платоновой - М.: Русайнс, 2019. – 200 с.
22. Лясников Н.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. – М.: КноРус, 2020. – 280 с.

23. Майорова И.Д. Управление карьерой персонала организации / И.Д. Майорова // Материалы Ивановских чтений. - 2020. - № 4 (16). - С. 64-70.
24. Малюгина А.Н. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала / А.Н. Малюгина // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2020. № 5. С. 213–217.
25. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2020. - 432 с.
26. Маслова С.Ю. Управление профессиональной карьерой как способ повышения эффективности деятельности организации / С.Ю. Маслова // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2020 г.). - Пермь: Меркурий, 2020. -С. 1-2.
27. Официальный сайт ООО «АВТОВАЗАГРО». - [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://vazagro.ru/>
28. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. - 144 с.
29. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2020. - 402 с.
30. Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2019. - 480 с.
31. Сравнительные характеристики систем управления в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - №3. – с. 23.
32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.04.2021) // Информационно-справочная система Консультант Плюс http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
33. Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 172 с.
34. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2018. - 384 с.

Приложение А

Проект заявки на вакансию начальника отдела

ЗАЯВКА НА ВАКАНСИЮ

Информация о вакансии

1. Организация ООО «АВТОВАЗАГРО»
2. Адрес: г. _____, ул. _____
3. Должность начальник отдела
4. Причина возникновения вакансии увольнение сотрудника, введение новой штатной единицы и т.д.
5. Обязанности сотрудника руководство и организации деятельности в _____ (в зависимости от подразделения)
6. Количество человек в подчинении _ - _____
7. Перспектива карьерного роста начальник управления, заместитель генерального директора

Требования к кандидату

8. Образование высшее, руководящей работы не менее 3-х лет
9. Опыт работы не менее 5 лет по специальности
10. Возраст 28-45 лет 11. Пол женский, мужской
12. Знание иностранных языков (на уровне школьной программы)
 - а) английский
13. Знание компьютера MicrosoftOffice
14. Дополнительные требования грамотность речи (знание языка и этикета общения) и хорошие коммуникативные навыки (четкость, логичность высказываний, внимательность к собеседнику). Коммуникабельность; партнерское поведение человека в конфликтных ситуациях; эмоциональная компетентность (управление эмоциями); сообразительность (высокая скорость мышления); стрессоустойчивость; знание и навыки делового общения; ознакомление со всеми нормативными актами и документацией, соответствующих работе в конкретной сфере; умение составлять запросы и оформлять деловую документацию; соблюдение условий сохранения секретной информации; соблюдение охраны труда.

Продолжение приложения А

Условия работы

15. Режим работы пн-пт, с 08.30 до 17.30.

16. Форма найма бессрочный трудовой договор

17. Заработная плата:

на время испытательного срока ___ 000 руб.

после прохождения испытательного срока ___ 000 руб.

18. Длительность испытательного срока 3 месяца

19. Дополнительные выплаты премирование по результатам работы за месяц

20. Срок выполнения заявки 10 дней

Ф.И.О. _____

Должность _____

Тел. _____

E-mail: _____

Подпись _____

« ___ » _____ 2021 г.

Приложение Б

Новая модель адаптации персонала



Рисунок Б.1 – Новая модель адаптации персонала

Приложение В

Модель начального этапа адаптации персонала



Рисунок В.1 – Модель начального этапа адаптации персонала

Приложение Г

Модель основного этапа адаптации персонала



Рисунок Г.1 – Модель основного этапа адаптации персонала

Приложение Д

Модель заключительного этапа адаптации персонала



Рисунок Д.1 – Модель заключительного этапа адаптации персонала