

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 Повышение эффективности процесса обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»)

Студент

Е.П. Стегленко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Н. Корнеева

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Е.П. Стегленко.

Тема работы: Повышение эффективности процесса обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»).

Целью выпускной квалификационной работы является анализ обеспеченности организации человеческими ресурсами и эффективности их использования в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», а также разработка мероприятий.

Объектом работы является организация ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».

Предметом исследования является обеспеченность организации человеческими ресурсами и эффективность их использования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды и публикации отечественных и зарубежных ученых. В процессе исследования использовались методы логического анализа, сравнения, обобщения, определения, а также метод индукции и дедукции, вертикального и горизонтального анализа, а также экономико-статистический и расчетно-аналитический методы.

Практическая значимость работы выражается в том, что ее материалы могут быть использованы в деятельности организации ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», а также при подготовке практических занятий, семинаров, конференций, а также в дальнейшем при написании научно-исследовательских работ в области менеджмента организаций.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 разделов, заключения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты процесса обеспечения организации человеческими ресурсами .....	6
1.1 Понятие и сущность экономических ресурсов .....	6
1.2 Методы оценки обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов .....	11
2 Анализ процесса обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС») .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».....	19
2.2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».....	24
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».....	41
3.1 Мероприятия по повышению эффективности процесса обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».....	41
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий .....	57
Заключение .....	63
Список используемой литературы .....	67
Приложение А Информационный лист .....	70
Приложение Б Тест для выбора типа наставничества .....	71
Приложение В Тест для выбора вида наставничества .....	72
Приложение Г Базовая программа обучения и развития кадровых ресурсов на основе модели компетенций .....	73

## Введение

В рыночных отношениях потребность в персонале на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на человеческие ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой для расчета потребности во всех категориях работников.

В процессе изучения литературных источников выяснилось, что в настоящее время сложилось понимание необходимости правильного и эффективного формирования системы кадрового обеспечения. Поскольку так или иначе кадровое обеспечение деятельности любого предприятия охватывает многие сферы его деятельности. Соответственно, от грамотной организации системы будет зависеть успех и развитие предприятия. Поэтому, в настоящее время особую актуальность приобретает проблема разработки комплекса целенаправленных действий по совершенствованию системы кадрового обеспечения организации.

Теоретико-методологические аспекты исследования системы управления кадровым обеспечением организации рассмотрены в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как: А. Ю. Амосова, М. Армстронга, Н. И. Верхоглядова, М. Генкина, А. М. Колотая, О. В. Крушельницкой, Е. В. Лапина, Ю. Г. Одегова, В. И. Хомякова, И. Бакума, С. Радько, И. И. Мазура, В. Д. Шапиро и других ученых – экономистов. Однако, несмотря на значительный круг научных исследований, определена нами проблема совершенствования системы управления кадровым обеспечением предприятия, является недостаточно исследованной и требует уточнения и развития в современных условиях.

Вышесказанное делает тему, выбранную для исследования актуальной, интересной и полезной для изучения, как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ обеспеченности организации человеческими ресурсами и эффективности их использования в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», а также разработка мероприятий.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность человеческих ресурсов;
- рассмотреть методы оценки обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов;
- представить организационно-экономическая характеристика организации ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»;
- оценить эффективность обеспечения и использования человеческих ресурсов ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения и использования человеческих ресурсов организации.

Объектом работы является организация ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».

Предметом исследования является обеспеченность организации человеческими ресурсами и эффективность их использования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды и публикации отечественных и зарубежных ученых. В процессе исследования использовались методы логического анализа, сравнения, обобщения, определения, а также метод индукции и дедукции, вертикального и горизонтального анализа, а также расчетно-аналитический метод.

Практическая значимость работы выражается в том, что ее материалы могут быть использованы в деятельности организации ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», а также при подготовке практических занятий, семинаров, конференций, а также в дальнейшем при написании научно-исследовательских работ в области менеджмента организаций.

# 1 Теоретические аспекты процесса обеспечения организации человеческими ресурсами

## 1.1 Понятие и сущность экономических ресурсов

Как известно из экономической теории, «экономические ресурсы – это ресурсы, которые используются в любом виде хозяйственной деятельности. Сюда относятся и материальные, и нематериальные ресурсы. Современное производство создает бесчисленное множество различных товаров – услуг и продуктов. Поэтому количество используемых ресурсов должно быть таким же огромным, как и объемы производства. В сущности, экономические ресурсы, которые еще называют факторами производства, представляют собой различные блага, которые используют для производства других благ. Все они объединены в несколько больших групп» [14, с. 374] (рисунок 1).

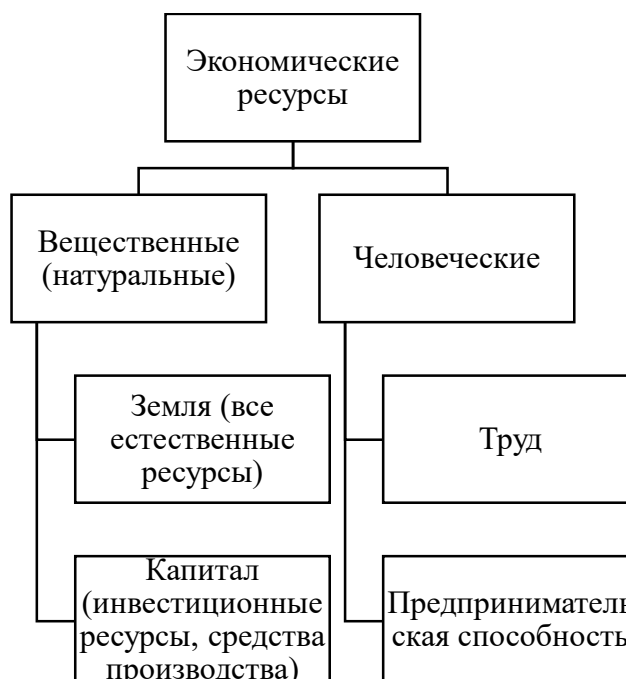


Рисунок 1 – Структура экономических ресурсов предприятия [14, с. 174]

По мнению Н.Л. Зайцева, «человеческие ресурсы понимаются как некое определенное сочетание характеристик, свойств и качеств индивидуума, при применении которых проявляются способности к определенному роду деятельности. Вместе с этим необходимо отметить, что рассматривать обозначенное понятие возможно относительно отдельно взятого субъекта хозяйствования, а также в региональном разрезе или на уровне всей страны» [14, с. 263].

Рассматривать человеческие ресурсы необходимо и целесообразно с нескольких принципиальных позиций. Например, «можно изучать потенциал конкретного работника, его индивидуальные способности и возможности. При изучении коллектива предприятия в целом, или отдельного его производственного подразделения необходимо исследовать аспекты, касающиеся, к примеру, социально-психологического климата. Соответственно, говоря о трудовых или человеческих ресурсах, необходимо осознавать, что эти понятия более широкие и емкие, чем просто трудовые и профессиональные характеристики отдельно взятого работника предприятия» [14, с. 263].

Человеческие ресурсы в себя включают «определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения» [14, с. 263].

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: «в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности

эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве» [14, с. 263].

По мнению многих авторов, как например, Заковоротный В.Л., Флек М.Б., Угнич Е.А., «понятие человеческих ресурсов относится к новому направлению в отечественной теории экономики. Теория и сущность данного термина возникла в связи с развитием рыночных отношений в нашем государстве и выходом его на международный уровень. При этом, особо значимой составляющей внутреннего механизма предприятия является его кадровый состав. Кадры на каждом предприятии обладают присущими только им особыми характеристикам, к которым можно отнести совокупность имеющихся знаний, опыт профессиональной деятельности, текущее состояние здоровья. Важным является возможность кадрового состава гибко реагировать и воспринимать различные изменения в осуществлении производственного процесса на предприятии» [14, с. 263].

По мнению В.А. Складневская, «развитие любой компании на текущей ступени развития экономики напрямую зависит от внедрения инноваций в процессе ее деятельности. Именно здесь основой являются творческие способности работника организации, его интеллект, предприимчивость, нестандартное мышление и нахождение решений в любых ситуациях, отличающихся от общепринятых подходов. Однако уровень знаний и общего кругозора персонала в решении таких задач также играет основную роль. Также элементами такой деятельности является качественно построенная система информации и тщательно выстроенное взаимодействие инноваторов. Исходя из этого, человеческие способности выступают основным капиталом любой компании. Ключевое значение человеческих ресурсов отражается именно в направлении творчества, тогда как техника, фонды, иные средства производства выступают в нестандартной для себя роли сопутствующих средств» [14, с. 263].

«Категория человеческих ресурсов выделяется как базовое понятие, благодаря которому возможно описание многих экономических явлений. Как



относительно новое явление, человеческий капитал обладает некоторыми характеристиками, прежде всего его сложность, а также многообразие и наличие изменений. Однако данное понятие имеет огромную группу его исследователей. Каждый из которых, выделяет разные его характеристики, тем самым возникает разнообразие определений его сущности и содержания» [25, с. 76].

Если обратиться к истории возникновения рассматриваемого понятия, то следует обратиться к трудам В. Петти. «Он еще в XVII в. пытался определить производительные свойства человека и облачить их в денежную форму. Данный исследователь считал, что богатство всего общества в целом определяется характером занятий людей и их способности к труду» [13, с. 87].

Адам Смит «выявлял закономерность повышения производительности труда от ловкости и умения рабочего. А, следовательно, способности человека как собственные, так и приобретенные преобразуются в богатство всего общества посредством труда. Другой исследователь Дж. Милль включал в понятие богатства страны мастерство, энергию и настойчивость отдельных рабочих» [14, с. 263].

«Выделение человеческих ресурсов в отдельную самостоятельную теорию произошло только во второй половине XX в. Основы теории человеческих ресурсов были заложены еще в исследованиях классиков политической экономии, а сформировались как научное направление в 1960-1970-х годах. Работы представителей «чикагской школы» Т. Шульца, Г. Беккера, Б. Вейсброда, Дж. Минцера и других легли в ее основу. Ими были применены подходы неоклассической школы к таким социальным институтам, как образование, здравоохранение и т.д. По их мнению, инвестиции в эти социальные категории производятся только в том случае, если в будущем доходы от деятельности людей будут существенно расти» [21, с. 65].

Основателями и основными исследователями категории человеческих ресурсов выступают Г. Беккер и Т. Шульц. «Первый рассматривал понятие

человеческий капитал в виде совокупности определенных знаний, навыков, и умений конкретного индивидуума. По определению второго – это возможность приобретения человеком определенных ценных профессиональных качества, усиленных соответствующими вложениями. Как видно, представленные определения имеют принципиальные и значимые отличия. Но в то же время эти авторы показывали ценность и значимость человеческих ресурсов и отождествляли его стоимость со стоимостью материальных ресурсов. Для них и человеческие, и материальные ресурсы одинаково значимы и важны в процессе производства совокупного общественного продукта» [14, с. 263].

Г. Беккер, в дальнейших своих трудах развивал свою теорию, и предложил «разделить понятие человеческих ресурсов на две составляющих: это общий человеческий капитал и специфический. Общий человеческий капитал характеризуется общепринятыми знаниями и умениями конкретного человека. Специфический человеческий капитал может иметь ценность для отдельно взятого предприятия, отрасли и вида профессиональной деятельности. С позиций работодателя инвестирование в человеческий капитал является довольно рискованным делом, так как работник, получив определенный профессиональный багаж может стать работником совсем другой, в большинстве случаев конкурирующей организации. На предприятиях в последнее время менеджментом разрабатываются мероприятия, которые позволяют защищать работников от переманивания» [3, с. 137].

А.Р. Байчорова в своих трудах излагает свою «позицию, содержащую положения авторской концепции символического человеческих ресурсов. Основой этой концепции является следующее: знания и умения, которые приобретает работник, можно считать неисчерпаемыми. Но в то же время и знания, и умения открыты и доступны к получению без каких-либо ограничений бесконечному числу желающих обладать ими» [7, с. 127].

Таким образом, на основании вышеизложенного можно заключить следующее. Существующая в настоящее время теория человеческих ресурсов изучает сложившиеся зависимости совокупности доходов как отдельно рассматриваемого работника, так предприятия и человеческого общества от имеющегося багажа полученных знаний, приобретенных профессиональных навыков и природных способностей людей [1].

## **1.2 Методы оценки обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов**

«Эффективность труда на сегодняшнем этапе экономического развития является столь же важным критерием работы предприятия, как и во времена промышленной революции. Вопрос эффективности использования человеческих ресурсов притягивает внимание специалистов, поскольку его актуальность с развитием экономики только возрастает. Эффективностью труда называют достижение персоналом предприятия хороших показателей по итогам работы при относительно небольших затратах [2].

В современном управлении оценивание работы персонала относится к одной из важнейших функций руководящего звена. Не важно, сформулированы ли формальные критерии для такой оценки, либо нет, тем не менее процесс оценивания происходит постоянно и непрерывно, на уровне наблюдения, как минимум. Однако, как отмечают большинство авторов научных исследований, на практике более успешно действуют формализованные критерии для оценивания, при этом система критериев должна быть прозрачной и гибкой» [7, с. 127].

По мнению А.Г. Войтова, «это может достигаться лишь в случае систематизированной работы по мониторингу качественных характеристик персонала, отслеживанию изменения в целях предприятия и требованиях к работникам. Работа отдела персонала и руководства с критериями позволяет:

- создать основания для разработки инструментов измерения показателей эффективности труда;
- уточнить предмет оценки;
- сориентировать работников на выполнение обязанностей на надлежащем уровне, а также в соответствии с целями и задачами компании;
- мотивировать персонал к эффективной и результативной работе;
- упорядочить систему требований в соответствии с занимаемой должностью;
- сделать оценку персонала публичной и понятной для всех работников» [9, с. 132].

«В процессе оценки и анализа эффективности использования человеческих ресурсов сотрудники кадровых подразделений должны обращать внимание на отношение к процедуре трудового коллектива» [7, с. 127]. Дело в том, считает А.М. Асалиев, что «пристальное внимание к работнику, само по себе вызывает не слишком позитивную реакцию оцениваемого, и не всякий оцениваемый способен видеть в этой процедуре глобальную пользу для будущего развития предприятия в целом» [8].

Как считает К.Н. Григорьев, «большинство рядовых работников будут искать в деле оценивания некий подвох, нежели пользу, в том числе, и для себя лично. Такое положение дел можно искоренить только при планомерной, постепенной работе по донесению до каждого сотрудника истинных целей и возможностей оценки. Также необходимо добиваться максимальной объективной оценки, что достигается, как правило, наличием количественных критериев. Разработка именно четких и измеримых критериев для оценки, пожалуй, самая сложная часть задачи» [14, с. 263].

Человеческие ресурсы характеризуют следующие показатели:

- «профессионально-квалификационный потенциал:  
профессиональная и квалификационная структура;

- психофизиологический потенциал: половозрастная структура, показатели заболеваемости;
- мотивационный потенциал: социально-психологический климат, удовлетворенность трудом;
- моральный потенциал: состояние трудовой дисциплины» [10, с.25].

На практике количественная оценка трудового потенциала производится лишь в части таких составляющих как пол, возраст, состояние здоровья, уровень образования:

- «численность персонала, чел.;
- эффективность использования рабочего времени, %;
- выработка продукции на одного работника, руб.;
- доля ППП в общей численности персонала, %;
- средний возраст и средний стаж работы на предприятии;
- средний уровень образования, средний разряд ППП;
- коэффициент текучести кадров» [14, с. 263].

«Решение задач рационального использования трудового потенциала является одним из наиболее важных направлений политики сельскохозяйственной организации. Это в свою очередь подталкивает к выбору наиболее эффективных управленческих воздействий» [7, с. 127].

«Кадровый потенциал характеризуется обеспеченностью предприятия работниками, обладающими познавательными способностями, профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для ее эффективного функционирования» [10, с.22].

«Профессиональный потенциал определяется профессиональной структурой коллектива предприятия, связанной с изменениями в содержании труда под влиянием НТП, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций» [14, с. 263].

Квалификационный потенциал определяется «качественными изменениями в коллективе предприятия (рост умений, знаний, навыков) и

прежде всего, отражает изменения в личностной составляющей трудового потенциала» [14, с. 263].

Организационный потенциал характеризуется «эффективностью функционирования трудового коллектива как системы и каждого работника в отдельности и находит свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом» [14, с. 263].

Основные составляющие трудового потенциала работников, подлежащие измерению, приведены на рисунке 2 [4].

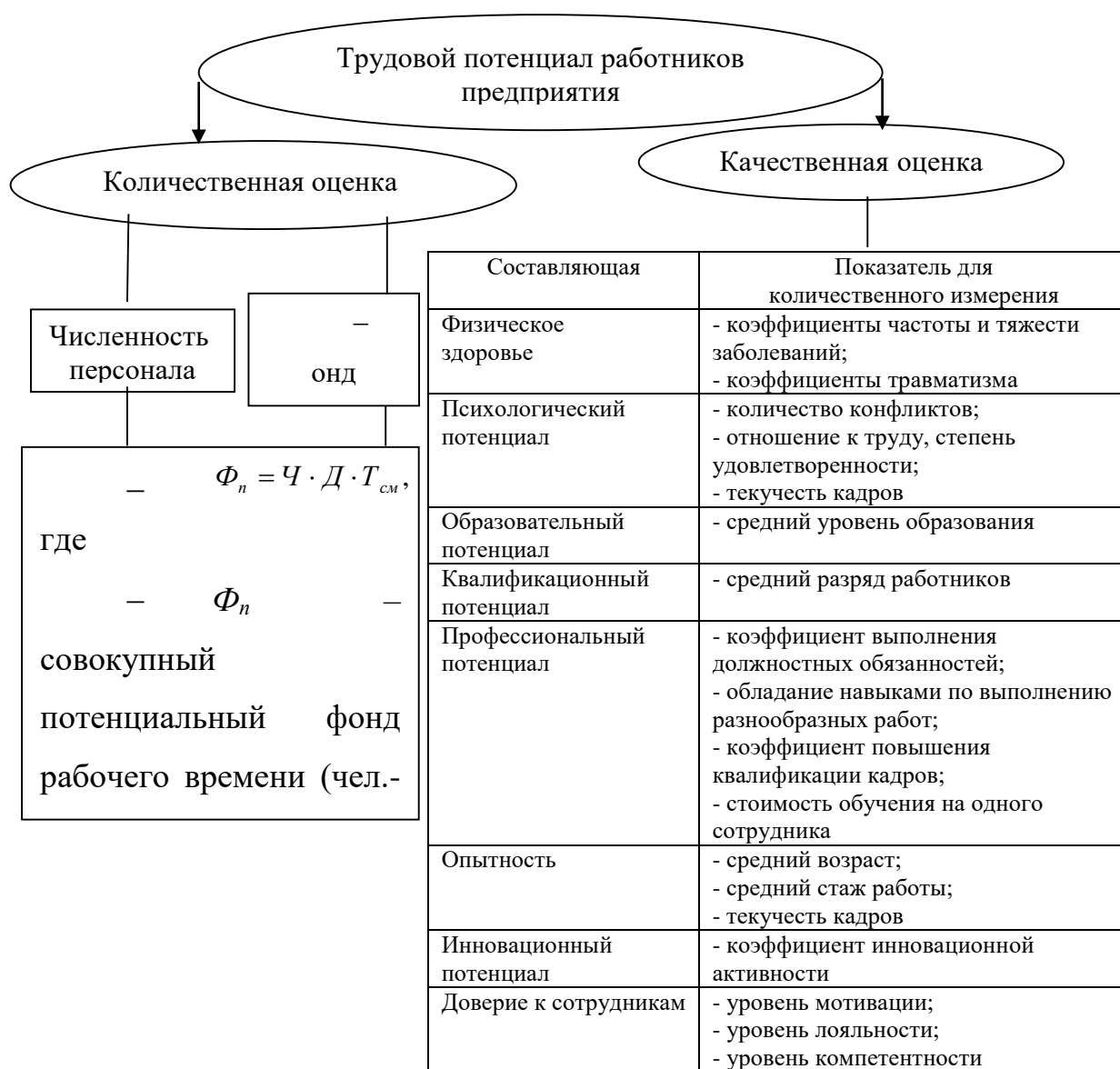


Рисунок 2 – Составляющие оценки обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов [10, с. 23]

«Показатели при использовании человеческих ресурсов определяются количественными характеристиками общих или конкретных результатов в трудовой деятельности персонала при определенных производственных параметрах. Эффективность при использовании человеческих ресурсов определяется в качестве важнейшей экономической концепции, которая характеризуется результативностью при использовании человеческих ресурсов» [8, с. 281].

Показатели движения кадров определяются коэффициентами:

– «Коэффициент выбытия кадров:

$$K_{\text{выб}} = (Ч_{\text{ув}}) / (Ч_{\text{ср. спис.}} * 100) \quad (1)$$

где Ч<sub>ув.</sub> – численность уволенных за период работников,

Ч<sub>ср. спис.</sub> – среднесписочная численность работников за период» [4, с. 128].

– «Коэффициент приема кадров:

$$K_{\text{пр}} = (Ч_{\text{пр}}) / (Ч_{\text{ср. спис.}} * 100) \quad (2)$$

где Ч<sub>пр.</sub> – численность вновь принятых на работу за период» [4, с. 128].

– «Коэффициент оборота кадров:

$$K_{\text{об}} = \frac{Ч_{\text{ув}} + Ч_{\text{пр.}}}{Ч_{\text{ср. спис.}}} * 100 \quad (3)$$

– Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср. спис.}}} * 100 \quad (4)$$

где Ч<sub>ув.</sub> – численность персонала, уволенного за период по собственному желанию, прогулы, нарушение трудовой дисциплины» [4, с. 128].

«Оценка эффективности использования человеческих ресурсов определяется по показателям выработки (производительности труда).

Обобщенный показатель характеризуется уровнем, который выражает эффективность использования человеческих ресурсов. Выработку можно рассчитать, как на одного работника, так и для одного работающего» [28, с. 90].

«Показатели выработки за единицу времени, определяют, как:

– среднегодовая выработка одним работником или рабочим:

$$V_{\text{сг}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}}, \quad (5)$$

– выработка среднедневная:

$$V_{\text{дн}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Дн}}, \quad (6)$$

– выработка среднечасовая:

$$V_{\text{час}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Тчас}}, \quad (7)$$

где  $V_{\text{сг}}$  – показатель среднегодового объема выработки одним работником или рабочим,

ТП – объем произведенной за год продукции,

Ч – среднесписочная численность рабочих или работников,

$V_{\text{дн}}$  – среднедневная выработка одним рабочим, работником,

Дн – количество отработанных человеко-дней, за год,

$V_{\text{час}}$  – среднечасовая выработка одним работником (рабочим),

Тчас – количество отработанных за год человеко-часов» [10, с. 174].

«Выработка – это прямой показатель производительности труда. Расчет выработки производится в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. Наиболее реальными измерителями производительности труда являются измерители в натуральных или условно-натуральных показателях выработки» [12, с. 176].

«Показатели выработки характеризуются различными факторами. По данным факторам составляется мультипликативная факторная модель среднегодовой выработки рабочих, по формуле 8:



$$V_{\text{ср. раб.}} = T_{\text{час}} \cdot D_{\text{раб}} \cdot V_{\text{час}}, \quad (8)$$

где  $V_{\text{ср. раб.}}$  – среднегодовая выработка рабочих,

$D_{\text{раб}}$  – удельный вес рабочих в общей численности персонала» [11, с. 88].

«Частным показателем, характеризующим уровень эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии, является трудоемкостью продукции [5].

Выработка в натуральном или стоимостном выражении – это отношение стоимости валовой продукции (ВП) или товарной (ТП), произведенной в определенный период времени и подразделяется (на декады, месяца, квартала, года) к среднесписочной численности работников промышленно-производственного персонала ( $Ч_{\text{ппп}}$ ) по формуле 9:

$$B_{\text{РПП}} = \frac{B_{\text{П(ТП)}}}{Ч_{\text{ППП}}}, \quad (9)$$

где ВП или ТП – объем валовой или товарной продукции за определенный период времени (месяц, квартал, год), в денежном или натуральном выражении;

$Ч_{\text{ппп}}$  – среднесписочная численность работников за этот же период;

$T$  – затраты рабочего времени за этот же период, чел.- часов (чел. – дней)» [14, с. 174].

«Показатель трудоемкости дает возможность оценить на разных этапах производства, эффективность затрат на рабочую силу, участвующей в производстве конкретной продукции, не только для всего предприятия, но на конкретном рабочем месте, участке или в компании, что нельзя сделать при помощи показателя выработки, который рассчитывается в стоимостном выражении» [3, с. 109].

«Трудоемкость, которая отражает количество отработанного рабочими или работниками человеко-часы на единицу продукции определяется по формуле 10:

$$T_e = \frac{T_{\text{час}}}{T_{\text{П}}}, \quad (10)$$

где  $T_e$  – трудоемкость продукции [6].

Трудоемкость, которой отражается численность рабочих или работников, на единицу произведенного объема продукции:

$$T_e = \frac{Ч}{П}, \quad (11)$$

Производственную трудоемкость ( $T$ ) рассчитывается по формуле 12:

$$T_{пр} = T_{техн.} + T_{об}. \quad (12)$$

где  $T_{техн.}$  – технологическая трудоемкость, включающая все затраты труда основных рабочих и др. работников;

$T_{об}$  – трудоемкость по обслуживанию производства, определяется затратами труда вспомогательных работников [15].

Полную трудоемкость ( $T_{п}$ ) вычисляется затратами труда всех категорий ППП по формуле 13:

$$T_{п} = T_{техн.} + T_{об.} + T_{у} \quad (13)$$

где  $T_{у}$  – трудоемкость по управлению производством, включающая затраты труда служащих, специалистов, руководителей» [7, с. 121].

В настоящее время принято выделять три основные системы критериальных показателей эффективности трудового потенциала:

- система, основанная на конечных результатах деятельности предприятия;
- система, основанная на результативности, качестве и сложности трудовой деятельности;
- система, основанная на формах и методах работы с персоналом [4].

Таким образом, методы оценки обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов позволяют исследователям и управленцам-практикам оценивать состояние трудового потенциала организации, определяя возможности исполнения намеченной стратегии, строя организационную структуру предприятия [16].

## **2 Анализ процесса обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»)**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»**

ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» осуществляет свою деятельность с 2006 года. Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР Я ПЛЮС» (далее ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»).

Директор организации – Гребнева Елена Викторовна.

Тип собственности – Общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» – Частная собственность [17].

Уставный капитал – 10000 руб.

Организации были присвоены ИНН 6321174232, КПП 632401001, ОГРН 1066320195326, ОКПО 96384726.

ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» зарегистрирована 29.08.2006. Инспекцией Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары.

13.01.2010. была инициирована процедура постановки на учет в ГУПФ РФ в Комсомольском районе г. Тольятти Самарской области. Центральным филиалом Государственного учреждения – Самарского регионального отделения Фонда социального страхования РФ 12.07.2010. ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» зарегистрирован в качестве страхователя [20].

ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» является юридическим лицом, действует согласно Устава, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный, валютный и иные счета в банках, круглую печать, штамп и бланки со своим наименованием, электронную почту и т.д.

Компания ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» находится по юридическому адресу: 445041, Самарская область, город Тольятти, улица Железнодорожная, дом 1 офис 76 [19].

Основным видом деятельности является «Деятельность агентств по подбору персонала», кроме того, зарегистрировано 4 дополнительных вида деятельности [18].

Организационная структура управления предприятием определяет состав и взаимосвязь различных структурных подразделений аппарата управления, отдельных должностных лиц и структурных подразделений (рисунок 3).



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Организационная структура ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» линейная, для которой характерны следующие достоинства:

- четкое разграничение ответственности и компетенции.
- простота контроля.
- персональная ответственность.
- простой обмен информацией между уровнями управления [22].

Однако линейная структура управления не лишена недостатков, которые проявляются в узости специализации и сложности коммуникации [35].

Управление в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом предприятия. Директор осуществляет руководство административно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, несет ответственность за все направления деятельности [30].

Заместитель директора осуществляет управление персоналом и процессом подбора кадров, распределяет обязанности между сотрудниками.

Все остальные сотрудники работают согласно должностным инструкциям, разработанным в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» [23].

Следует отметить, что в целом, организационная структура ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» обеспечивает рациональное разделение труда, создает действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, четкую регламентацию трудовой деятельности работников.

Для улучшения своей деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» ставит следующие текущие цели:

- отслеживание негативных тенденций в развитии агентства по подбору персонала и их устранение;
- эффективное управление ресурсами организации.

Ценностями предприятия являются результативность и эффективность.

Основные цели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»:

- максимизация прибыли ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»;
- обеспечение конкурентоспособности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».

Миссия ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» определяет предназначение предприятия: «Внедряя новые технологии, повышая эффективность и качество, мы стремимся сохранить лидерство и обеспечить потенциал дальнейшего роста организации с учетом запросов потребителей» [24].

Чтобы определить реальную картину развития организации и ее перспективу необходимо проанализировать основные показатели хозяйственной деятельности [34].

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» за 2019-2021 гг. [31]

Показатели работы	Ед. изм.	2019 год	2020 год	2021 год	Темп роста, %	
					2020 от 2019	2021 от 2020
Выручка от реализации продукции (услуг)	тыс. руб.	102134,5	124675,3	105325,6	122,1	84,5
Себестоимость	тыс. руб.	101955,8	117191,4	96568,0	114,9	82,4
Среднесписочная численность работающих	чел.	115	127	127	110,4	100,0
Производительность труда	руб.	888126	981695	829335	110,5	84,5
ФОТ	тыс. руб.	40333,6	48904,9	44191,7	121,3	90,4
Средняя зарплата работников	руб.	29291	31111	28978	106,2	93,1

Как следует из данных таблицы, однозначную тенденцию изменения основных показателей работы ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в исследуемом периоде не выявить. Так в 2020 году относительно 2019 года отмечен рост выручки от реализации услуг организации на 22,1% или на 22540,8 тыс. руб. Произошло это за счет увеличения количества заказов, выполненных компанией [26].

Себестоимость реализованных услуг организации также увеличилась в 2020 году относительно 2019 года на 14,9% или на 15235,6 тыс. руб. Такой рост себестоимости можно оценить как позитивный, так как темпы роста себестоимости ниже темпов роста выручки от реализации услуг, что обеспечило увеличение условной прибыли от деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» [27].

В отчетном 2021 году наблюдается совсем иная тенденция. Выручка от реализации услуг относительно 2020 года сократилась на 15,5% по отношению к показателю 2020 года. В абсолютном выражении отмечено снижение на 19349,7 тыс. руб. Сокращение выручки от реализации услуг ООО «ЦЕНТР Я

ПЛЮС» связано с общим сокращением объемов заказов по предприятию в целом. Это прослеживается и по остальным показателям, представленным в таблице 1. Себестоимость реализованных услуг в 2021 году сократилась по отношению к аналогичному показателю 2020 года на 17,6%. В абсолютном выражении снижение себестоимости в 2021 году относительно 2020 года составило 20623,4 тыс. руб.

Численность работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в 2020 году относительно 2019 года увеличилась на 12 человек или на 10,4%. В 2021 году относительно 2020 года изменений по численности персонала не отмечено. За счет изменения величины выручки от реализации наблюдалось изменение показателя производительности труда работников компании. Так в 2019 году производительность труда составляла 888126 руб./чел. В 2020 году отмечен рост производительности труда на 10,5% при увеличении выручки от реализации и численности персонала. Уровень производительности труда в 2020 году достиг 981695 руб./чел. [29].

В отчетном периоде – 2021 году – снижение величины выручки от реализации услуг обусловило и падение производительности труда персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» при неизменной численности до 829335 руб./чел. или на 15,5%. Фонд оплаты труда работников в 2019 году составлял 40333,6 тыс. руб. В 2020 году его величина возросла на 21,3% и достигла 48904,9 тыс. руб. Основная причина – рост численности персонала организации и объемов выполненных работ. В 2021 году наблюдается снижение до 44191,7 тыс. руб. или на 9,6% что связано с падением объемов заказов компании. Уровень средней заработной платы по организации составляет 28978 руб., что меньше чем в 2019 и 2020 году [32].

Таким образом, за исследуемый период основные показатели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» к концу 2020 года имели тенденции к росту. В отчетном периоде – 2021 году – произошло снижение по большинству как стоимостных, так и натуральных показателей, отражающих деятельность

ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». В целом, деятельности рассматриваемого предприятия можно признать удовлетворительной.

## 2.2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Человеческие ресурсы предприятия – это его персонал, то есть все работники, обладающие определенными знаниями, навыками и умениями, которые они применяют в своей профессиональной деятельности. К стандартным социально-трудовым показателям обеспечения человеческими ресурсами относятся численность персонала, распределение по полу, возрасту, социально-экономическому статусу работников, образованию, стажу [33].

Рассмотрим структуру персонала по категориям работников в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение по категориям персонала работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в 2019–2021 гг.

Категории персонала	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение: +/-	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
Служащие:	22	19,1	28	22,1	30	23,7	+6	+2
в т.ч. руководители	7	6,1	8	6,3	8	6,3	+1	0
специалисты	9	7,8	11	8,7	11	8,7	+2	0
служащие	6	5,2	9	7,1	11	8,7	+3	+2
Рабочие:	93	80,9	99	77,9	97	76,3	+6	-2
в т.ч. основные	83	72,2	87	68,5	85	66,9	+4	-2
вспомогательные	10	8,7	12	9,4	12	9,4	+2	0
Итого:	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Как следует из данных таблицы 2, состав работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» делится на рабочих и служащих. В целом численность персонала в 2020 и 2021 году оставалась постоянной – 127 человек. В 2019 году



численность работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» была меньше на 12 человек и составляла 115 человек. Так наибольшей численностью характеризуются рабочие организации. В 2019 году численность рабочих ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» составляла 93 человека. Из них 83 – это основные рабочие, 10 – вспомогательные.

В 2020 году численность рабочих увеличилась до 99 человек., в том числе основных рабочих стало 87 человек (+4 человека), вспомогательных – 12 человек (+2 человека). В отчетном периоде численность рабочих стала меньше на 2 человека. Снижение произошло за счет основных рабочих ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». Их стало 85 человек. Численность вспомогательных рабочих не изменилась.

Рассмотрим категорию служащих. Их численность за исследуемый период увеличилась с 22 человек в 2019 году до 28 человек в 2020 году. К концу 2021 года численность служащих составила 30 человек. К служащим в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» относятся руководители, специалисты и прочие служащие. Численность руководителей в организации на конец 2019 года составляла 7 человек. В 2020 и 2021 году численность этой категории работников составила 8 человек. Численность специалистов ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» на конец 2019 года составляла 9 человек. За 2020 год численность этой категории увеличилась до 11 человек. В 2021 году численность специалистов не изменялась [34].

Численность прочих служащих на протяжении исследуемого периода ежегодно увеличивалась. Так на конец 2019 года численность прочих служащих в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» составляла 6 человек. В 2020 году на конец периода количество работников увеличилось до 9 человек. И в 2021 году численность прочих служащих составила 11 человек. Таким образом, за анализируемый период прирост численности составил 5 человек [16].

Как следует из данных таблицы 2, наибольшая доля в структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» приходится на основных рабочих. Так в 2019 году на долю основных рабочих приходилось 72,2%. В 2020 году этот

показатель снизился до 68,5%, в 2021 году – до 66,9%. Второе место в структуре по удельному весу занимает категория вспомогательных рабочих. В 2019 году удельный вес этой категории занимал 8,7%. В 2020 году произошло увеличение удельного веса до 9,4%. В 2021 году показатель остался без изменения. В целом, доля рабочих в структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» занимала в 2019 году 89,9%. Далее по годам замечено уменьшение показателя: в 2020 году до 77,9%, в 2021 году – до 76,3%. Следовательно, увеличилась доля служащих в структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» [15].

На конец 2019 года доля служащих ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» составляла 19,1%. За 2020 год доля этой категории работников увеличилась до 22,1%. В 2021 году служащие стали занимать в структуре персонала 23,7%. Рост обеспечен увеличением численности работников этой категории персонала. Среди служащих максимальный удельный вес в структуре приходится на специалистов. Так в 2019 году на долю специалистов приходилось 7,8%. В последующие годы произошло увеличение до 8,7%. В 2021 году доля служащих в структуре персонала осталась без изменения. На прочих служащих в 2019 году в структуре персонала приходится 5,2%. Далее отмечен рост удельного веса до 7,1% в 2020 году и до 8,7% в отчетном периоде. Оставшаяся доля приходится на категорию «Руководители» (6,1% в 2019 году и 6,3% в 2020 году, 2021 год без изменений).

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» существенных изменений за исследуемый период не произошло.

Далее в таблице 3 представим анализ кадрового состава ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по уровню образования. Как следует из данных таблицы 2, в исследуемом периоде работники преимущественно имеют начальное профессиональное образование. Так в 2019 году это 47 работников (41,0% от общей численности). В 2020 году численность работников данного уровня образования возросла до 54 человек (42,8% от общей численности). В 2021

году численность таких работников сократилась до 51 человека, доля в структуре персонала стала составлять 40,2%. В основном это работники, занимающие должности рабочих профессий в организации.

Таблица 3 – Анализ кадрового состава ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по уровню образования в 2019-2021 гг.

Уровень образования	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение: +;-	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
Высшее	23	20,0	27	21,0	29	23,0	+4	+2
Среднее профессиональное	39	33,6	39	30,7	39	30,5	0	0
Начальное профессиональное	47	41,0	54	42,8	51	40,2	+7	-3
Среднее общее и полное	6	5,4	7	5,5	8	6,3	+1	+1
Итого:	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Следующая по численности категория работников, имеющих среднее профессиональное образование. В течение всего исследуемого периода численность работников, имеющих среднее профессиональное образование в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», было 39 человек. Изменялась только их доля в структуре: 33,6% - в 2019 году, 30,7% - в 2020 году и 30,5 % - в 2021 году. То есть доля работников со средним профессиональным образованием постепенно уменьшается.

Сотрудники с высшим образованием – это все руководители и часть специалистов ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». Численность работников с высшим образованием в 2019 году составляла 23 человека. Это 20,0% от общей численности. В 2020 году численность данной категории работников возросла до 27 человек, доля в структуре – до 21,0%. В отчетном периоде уже 29 человек имеют высшее образование. От общей численности это 23,0%.

Самой малочисленной является группа работников, имеющих среднее общее и полное образование. В отчетном периоде численность таких работников 8 человек. В структуре они занимают 6,3%.

Таким образом, анализ структуры работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» показал, что уровень образования работников повышается, соотношение категорий в структуре персонала значительных изменений за исследуемый период не претерпело.

В таблице 4 представлена структура кадрового состава ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по стажу работы.

Таблица 4 – Анализ кадрового состава ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по стажу работы в 2019-2021 гг.

Стаж	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение: +;-	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
До 1 года	10	8,7	13	10,1	11	8,5	+3	-2
1-5 лет	17	14,8	19	15,0	20	15,9	+2	+1
6-10 лет	18	15,7	19	15,0	17	13,4	+1	-2
11-20 лет	32	27,8	34	26,8	36	28,1	+2	+2
21-30 лет	35	30,4	35	27,6	34	26,8	0	-1
Более 30 лет	3	2,6	7	5,5	9	7,3	+4	+2
Итого	115	100,0	127	100,0	127	100,0	12	0

Как следует из данных таблицы, в структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» преобладают работники со стажем 11 до 20 лет и от 21 года до 30 лет. В 2019 году работники со стажем 11-20 лет занимали долю в структуре 27,8%, их численность составила 32 человека. В 2020 году отмечено снижение доли до 26,8%, но численность увеличилась до 34 человек. В отчетном периоде работники со стажем 11-20 лет занимают удельный вес 28,1% (максимальный в структуре персонала), численность увеличилась до 36 человек.

Работники, имеющие стаж 21-30 лет в 2019 году занимали в структуре персонала организации максимальный удельный вес 30,4%. Их численность

была на уровне 35 человек. В 2020 году доля уменьшилась до 27,6%, численность данной категории не изменилась. В 2021 году доля сократилась до 26,8%, работников стало на одного меньше. В ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» имеются новички (работники со стажем менее 1 года). Их численность повысилась с 10 человек в 2019 году до 13 человек в 2020 году.

В отчетном периоде численность новичков сократилась до 11 человек. В структуре их доля непостоянна и в отчетном периоде стала равной 8,5%. Нельзя не отметить и сотрудников с очень большим стажем – более 30 лет, численность которых в 2019 году составляла 3 человека, за 2 года она увеличилась в 3 раза – таких работников стало 9 человек. Соответственно, повысилась доля в структуре персонала с 2,6% в 2019 году до 7,3% в отчетном периоде.

В целом, персонал ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» можно оценить как достаточно опытный. Более 50% численности работников приходится на достаточно опытный персонал, имеющий стаж работы от 11 до 30 лет.

В таблице 5 представлена динамика структуры персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по гендерному признаку.

Таблица 5 – Анализ кадрового состава ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по гендерному признаку в 2019-2021 гг.

Гендерный признак	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение: +/-	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
Мужчины	65	56,5	61	48,0	60	47,2	-4	-1
Женщины	50	43,5	66	52,0	67	52,8	+16	+1
Всего	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Гендерное соотношение в организации в течение исследуемого периода не является постоянным. Так в 2019 году мужчин в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» работало 65 человек (56,5% от общей численности персонала), женщин 50 человека (43,5% соответственно). В 2020 году произошло увеличение численности персонала за счет работников-женщин. Прирост численности

женщин составил 16 человек. Их доля в структуре увеличилась до 52,0%. Численность мужчин сократилась до 61 человека. В отчетном 2021 году численность женщин увеличилась еще на 1 человека, численность мужчин сократилась также на 1 человека. Таким образом, за исследуемый период в составе персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» стали преобладать женский состав.

В таблице 6 представлена динамика структуры персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в 2019–2021 гг. по возрастному критерию.

Таблица 6 – Анализ кадрового состава ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по возрастному составу в 2019-2021 гг.

Группы работников по возрасту	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение: +/-	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
до 20 лет	2	1,2	1	0,8	1	0,7	-1	0
от 20 до 30 лет	20	17,2	23	18,1	18	14,4	+3	-5
от 30 до 40 лет	27	23,8	27	21,5	28	22,1	0	+1
от 40 до 50 лет	30	26,4	35	27,1	38	29,6	+5	+3
от 50 до 60 лет	31	27,2	36	28,4	35	27,9	+5	-1
60 лет и старше	5	4,2	5	4,1	7	5,3	0	+2
Итого	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0
Средний возраст	47,2		47,6		48,6		+0,4	+1,0

Оценивая кадровый состав по возрастному критерию, можно заключить следующее. В возрастном составе организации преобладают такие группы возрастов как от 40 до 50 лет и от 50 до 60 лет. Так в 2019 году 26,4% от общей численности персонала приходилось на работников группы от 50 до 60 лет (31 человек). В 2020 году доля этой группы увеличилась до 28,4%, численность работников в возрасте от 50 до 60 лет увеличилась до 36 человек. В 2021 году доля анализируемой группы несколько снизилась (до 27,9%), численность сократилась на 1 человека и стала составлять 35 человек.

Группа работников в возрасте от 40 до 50 лет в 2019 году занимала удельный вес в структуре 26,4%, численность работников была 30 человек. В

2020 году доля этой группы возросла до 27,1%, численность – до 35 человек. В отчетном 2021 году группа работников в возрасте от 40 до 50 лет имеет максимальный удельный вес по организации (29,6%), так же и численность данной группы максимальная – 38 человек.

Также достаточно высокий удельный вес (23,8%) в структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в 2019 году имеет группа работников в возрасте от 30 до 40 лет. Численный состав этой группы на указанный период составлял 27 человек. В 2020 году численность данной возрастной группы осталась без изменения, доля сократилась до 21,5%. В 2021 году численности работников в возрасте от 30 до 40 лет увеличилась на 1 человека, доля в структуре увеличилась до 22,1%.

В структуре персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» присутствует возрастная группа 60 лет и старше. Отметим, что численность этой группы увеличилась на 2 человека и стала составлять в отчетном периоде 7 человек (5,3% в структуре персонала).

Как видно, в возрастной структуре организации присутствуют все возрастные группы. Оценивая средний возраст работников, можно заключить, что на конец 2021 года этот показатель равен 48,6 года. Сложилась тенденция к увеличению. Таким образом, в возрастном составе работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» преобладает персонал, возраст которого находится в границах от 40 до 60 лет.

Среди наиболее важных тенденций в обеспечении человеческими ресурсами можно отметить:

- прогнозирование и планирование персонала;
- определение потребности в обучении персонала;
- своевременное повышение квалификации новых сотрудников;
- аттестацию персонала;
- систему профессионального роста;
- повышение гибкости системы развития персонала и ее ориентация на конечные результаты.

Как на любом предприятии в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» проводятся программы обучения и повышения квалификации работников подразделений. Рассмотрим динамику профессионального обучения работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» на основании данных таблицы 7.

Таблица 7 – Динамика рабочих, прошедших обучение и затрат на обучение персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение: +/-	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Общее количество рабочих	115	127	127	+12	0
Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации, чел. в т. ч.	36	37	24	+1	-13
профподготовка	6	6	2	0	-4
профессиональная переподготовка	9	9	7	0	-2
повышение квалификации	17	19	13	+2	-6
ДПО	4	3	2	-1	-1
Доля прошедших обучение в общей численности работников, %	31,3	29,1	18,9	-2,2	-10,2
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	1445,5	1498,9	972,3	+53,4	-526,6

Из данных таблицы видно, что фактическое количество работников, прошедших обучение, в последний год снижается. В 2019 году обучение прошли 36 работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». Это 31,3% от общей численности персонала. В 2020 году обучение прошли 37 работников, что на одного человека больше. Доля прошедших обучение в общей численности персонала составляет 29,1%. В 2021 году по сравнению с 2020 годом количество прошедших обучение сократилось на 13 человек и составило 24 человека (64,9% от величины предыдущего периода). Доля прошедших обучение в 2021 году сократилась до 18,9%, что меньше, чем в 2020 году на 10,2 процентных пункта.

Затраты, потраченные ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» на обучение работников в последний год, сократились в 1,5 раза.



Далее проведем анализ данных по профессиональному обучению персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» (таблица 8).

Таблица 8 – Данные о профессиональном обучении персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение: +; -	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Всего рабочих, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку: в т.ч.	36	37	24	+1	-13
подготовка новых рабочих, переподготовка и 2 профессия	19	18	14	-1	-4
Повышение квалификации ПЭК	12	13	10	+1	-3
Повышение квалификации ОТ	5	6	3	+1	-3
Повысили квалификацию всего	17	19	13	+2	-6
в т.ч. в учебных заведениях	2	3	1	+1	-2
на предприятии	15	16	12	+1	-4
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку	19	18	14	-1	-4
в т. ч. обучено первой профессии	6	6	2	0	-4
обучено другим (смежным) профессиям	4	3	5	-1	+2
переподготовлено	9	9	7	0	-2

Данные таблицы свидетельствуют о сокращении фактической численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в отчетном периоде по сравнению с предыдущими 2019 и 2020 гг. Это тенденция имеет место кризисных условиях, в связи с ограниченностью средств у предприятия. Снижение наблюдается по всем направлениям – повышению квалификации, профподготовке и переподготовке.

Исходным этапом в деятельности по формированию кадрового потенциала в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» является набор и отбор персонала. Рассмотрим систему подбора и отбора персонала в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».

Основная цель работы в области подбора персонала – своевременное обеспечение персоналом необходимой квалификации с минимальными затратами в соответствии с потребностями предприятия. Комплектование кадрами осуществляется за счет внутренних (кадровый резерв, перевод из других подразделений) и внешних источников. Для поиска и привлечения кандидатов на вакансии используются следующие методы:

- использование рекламы в СМИ (объявления по радио, на телевидение
- и в газетах);
- взаимодействие с вузами, колледжами, ПТУ по привлечению на вакансии выпускников;
- обученные в ЦПП предприятия;
- демобилизованные из рядов РА.

Подбор персонала на вакантные должности осуществляется путем конкурсного отбора кандидатов, не зависимо от того привлекаются ли кандидаты с внешнего рынка или являются работниками.

Начало деятельности по набору – это получение резюме претендентов, проходящее несколько этапов отбора, начиная с первичного, которое осуществляет специалист по персоналу, далее, резюме направляется в подразделение.

Отбор кадров осуществляет менеджер по персоналу. С кандидатами на должности рабочих проводят собеседования руководители отделов, и, не редко, к этой работе привлекают наставников. Методы отбора работников, следующие: собеседование с сотрудником, устраивающимся на работу; анализ и оценка документов; прохождение медицинской комиссии. Для основных рабочих предусмотрено испытательное задание, однако, на практике зачастую, его не применяют, в силу занятости, предпочитая оценивать практические навыки и умения новичка уже в ходе испытательного срока. Это, по нашему мнению, является недостатком и снижает эффективность отбора персонала. Далее после того, как новый работник оформлен и начинает

проходить испытательный срок, то есть первичную адаптацию. Ответственным за реализацию данной программы на предприятии является линейный руководитель.

В таблице 9 проведем анализ всей деятельности по отбору персонала за два последних года.

Таблица 9 – Динамика входящего потока резюме на соискание вакансий ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в 2019-2021 гг., чел.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Темп роста, %	
				2020 к 2019	2021 к 2020
Входящий поток, в т.ч.:	421	494	473	117,3	95,7
На должности специалистов					
- всего	26	28	22	107,7	78,6
- отобраны на испытательный срок	4	3	2	75,0	66,7
На должности основных рабочих					
- всего	239	249	253	104,2	101,6
- отобраны на испытательный срок	22	21	18	95,5	85,7
На должности вспомогательных рабочих					
- всего	156	217	198	139,1	91,2
- отобраны на испытательный срок	18	24	16	133,3	66,7
Итого отобрано на испытательный срок	44	48	46	109,1	95,8
Удельный вес трудоустроенных, %	10,5	9,7	9,7	-	-

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что в 2021 году из 473 кандидатов на испытательный срок было отобрано всего 46 человек. Из них было рассмотрено и оценено 22 резюме на должности руководителей, из которых 2 были трудоустроены (66,7% к данным за 2020 год). По основным рабочим картина примерно такая же: проанализировано отделом кадров 253 анкеты, а принято на работу – 18 (85,7 % от количества за 2020 год). На вакансии вспомогательных рабочих откликнулось 198 человек, из них трудоустроены 26.

В целом по ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» как в 2020, так и в 2021 году были трудоустроены 9,7 % соискателей. Относительно данных 2019 года

сложившаяся ситуация ухудшается, так как в 2019 году удельный вес трудоустроенных составлял 10,5%. Таким образом, трудозатраты на обработку первичной информации о кандидатах не эффективны с точки зрения конечного результата работы по отбору.

Неотъемлемой частью процедуры адаптации, согласно ее документационному обеспечению, является система наставничества. Однако, как показали наблюдения, наставничество не организовано на должном уровне. А именно, его проведение носит хаотичный несистемный характер, список наставников – устарел, отсутствует контроль за их деятельностью, нет четкой программы действий, нет критериев для выдвижения на звание наставника. Не реализуется на практике материальная мотивация за наставничество. Стоит отметить, что атмосфера в коллективе ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» достаточно благоприятная, в основном, встречают новых сотрудников доброжелательно, в целом, все готовы принять участие в первичной адаптации новичка. Однако, не организованная, без четкого плана наставническая деятельность имеет свои отрицательные стороны:

- отсутствие системности в получении новых знаний и навыков;
- постоянное выключение из работы всего персонала для помощи новому сотруднику, потери рабочего времени.

В таблице 10 представим данные по текучести кадров среди вновь принятых сотрудников.

Таблица 10 – Состав уволенных по собственному желанию работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по стажу

Стаж работы	2019 год		2020 год		2021 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 1 года	1	5,9	2	8,7	4	17,1
в т.ч. на испытательном сроке	2	11,8	2	2,0	3	2,2
до 3 лет	3	17,6	8	33,2	10	40,1
от 3 до 5 лет	5	29,5	3	13,0	1	7,4
от 6 до 10 лет	3	17,6	3	14,3	3	13,5
от 11 до 25 лет	3	17,6	4	18,9	3	17,0
свыше 25 лет	0	0	1	11,9	1	4,1
Итого	17	100,0	21	100,0	22	100,0

Настораживает и тот факт, что численность уволившихся сотрудников на испытательном сроке за 2 года увеличилась с 2 до 3 человек, а численность уволившихся в первый год работы – выросла с 1 человека в 2019 году до 4 человек в отчетном периоде. Их удельный вес в общей численности покинувших предприятие работников также вырос с 5,9% в 2019 году до 17,1% в отчетном 2021 году. Все это показывает серьезные недочеты в организации деятельности по адаптации вновь принятого персонала.

Для получения полной картины по ситуации с развитием кадрового обеспечения ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», необходимо выяснить, насколько вновь принятые работники закрепляются на местах и характеристику их движения. Известно, что наиболее негативной тенденцией считается уход с предприятия сотрудников, прошедших испытательный срок, адаптационный период, обучение специфическим особенностям работы на конкретном производстве, но так и не вышедших на полную производительность, не окупив тем самым понесенные предприятием затраты на поиск, отбор, наем и обучение. Проанализируем фактические данные за 2019-2021 годы по уволенным работникам с помощью таблиц 11-13.

Таблица 11 – Квалификационная характеристика уволившихся работников в 2019 – 2021 гг. в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», чел.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Среднесписочная численность персонала	115	127	127	+12	0
выбыли, в том числе:	17	21	22	+4	+1
по собственному желанию	15	14	14	-1	0
уволены за нарушение трудовой дисциплины	1	4	1	+3	-3
количество уволившихся специалистов	2	3	3	+1	0
количество уволившихся рабочих, в т.ч.:	–	–	–	–	–
2 разряд	2	3	3	+1	0
3 разряд	10	12	11	+2	-1
4 разряд	3	3	1	0	-2
5 разряд	0	0	0	0	0

Как видно из данных таблицы 11, в 2019 году уволились 17 работников, в 2020 году всего из организации уволился 21 человек, а в 2021 году их численность уволившихся составила 22 работника. Наибольшее количество уволенных относятся к 3 разряду рабочих, 10 человек в 2019 году, 12 человек в 2020 и 11 в 2021 году. Тревожным симптомом является увольнение специалистов организации, 2 человека в 2019 году и по 3 человека в каждый последующий год.

Характеристика уволенного персонала по уровню образования за исследуемый период представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Характеристика уволившихся работников по уровню образования в 2019-2021 гг. в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», чел.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение: +; -	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Среднесписочная численность персонала	115	127	127	+12	0
выбыли, в том числе:	17	21	22	+4	+1
по собственному желанию	15	14	14	-1	0
уволены за нарушение трудовой дисциплины	1	4	1	+3	-3
количество уволившихся специалистов	2	3	3	+1	0
количество уволившихся рабочих, в т.ч.:	–	–	–	–	–
среднее профессиональное	11	10	6	-1	-4
начальное профессиональное	3	4	9	+1	+5
среднее	1	4	0	+3	-4

Как следует из данных таблицы 12, наибольшее количество уволившихся за исследуемы период рабочих имеют среднее профессиональное образование. Их численность была в 2019 году 11 человек. В 2020 году этот показатель уменьшился на 1 человека. В 2020 численность уволившихся рабочих 3 разряда уменьшилась на 4 человека, и составила 6 работников. Отрицательным является и факт роста численности покинувших предприятие рабочих с начальным профессиональным образованием.

В структуре уволенных рабочих в 2021 году 60% принадлежит таким рабочим, а 40 % - рабочим со средним профессиональным образованием. Это

свидетельствует о потере ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» квалифицированной рабочей силы. Кроме того, можно отметить негативную тенденцию увольнений среди специалистов.

Распределение уволенных рабочих по возрасту представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика уволившихся работников в 2019-2021 гг. по возрасту в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», чел.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение: +; -	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Среднесписочная численность персонала	115	127	127	+12	0
выбыли, в том числе:	17	21	22	+4	+1
по собственному желанию	15	14	14	-1	0
уволены за нарушение трудовой дисциплины	1	4	1	+3	-3
количество уволившихся специалистов	2	3	3	+1	0
количество уволившихся рабочих, в т.ч.:	–	–	–	–	–
20-30 лет	10	11	12	+1	+1
31-40 лет	5	4	5	-1	+1
41-50 лет	1	1	1	0	0
51-60 лет	1	1	1	0	0

Как следует из данных таблицы 13, почти в каждой возрастной группе за 3 года наблюдается незначительное изменение уволившихся рабочих. Однако, молодых рабочих до 30 лет уволилось в 2019 году 10 человек, в 2020 году – 11 человек и в 2021 году – 12 человек, то есть с каждым годом растет число увольняющихся работников.

В группе опытных и перспективных, в возрасте 31-40 лет – также ежегодно увольняются работники из ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». То есть увольняются в основном работники, относящиеся к категории основного персонала, что плохо сказывается на организации деятельности, так как при выполнении работы важны навыки, опыт, подготовка. То есть наблюдается увольнение работников наиболее трудоспособного возраста 20 – 40 лет.

Необходимо учитывать, что все работники ежегодно проходят аттестацию, позволяющую повысить квалификацию, то есть увольняющиеся – это перспективные работники.

Таким образом, на основе проведенного анализа обеспеченности человеческими ресурсами № ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» сделаны следующие выводы.

За исследуемый период основные показатели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» к концу 2020 года имели тенденции к росту. В отчетном периоде – 2021 году – произошло снижение по большинству как стоимостных, так и натуральных показателей, отражающих деятельность ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». В целом, деятельности рассматриваемого предприятия можно признать удовлетворительной.

На основании проведенного анализа персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» можно заключить следующее. Численность персонала в 2020 и 2021 году оставалась постоянной – 127 человек. В 2019 году численность работников была меньше на 12 человек и составляла 115 человек. Наибольшей численностью характеризуются рабочие – 97 человек в отчетном периоде. К концу 2021 года численность служащих составила 30 человек.

В ходе анализа персонала по стажу работы, выявлено, что персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» достаточно опытный, преобладают работники со стажем от 11 до 20 лет.

Таким образом, можно отметить достаточный опыт персонала, но в то же время неудовлетворительную его структуру по таким показателям, как возраст и уровень образования работников.

В целом, кадровый потенциал предприятия ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» находится на достаточном уровне, но при этом имеется множество резервов для его улучшения и повышения. В частности, меры по закреплению вновь принятого персонала на рабочих местах, уменьшение такого тревожного явления, как текучесть среди новичков, обусловленная, помимо прочего, и ошибками в подборе кадров.



### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности процесса обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»**

В ходе анализа состояния кадрового потенциала в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» был выявлен ряд проблем, требующих решения. Учитывая, что понятие «потенциала» кадров во многом определяет эффективность решения задач предприятия в будущем, необходимо уже сейчас принимать меры по улучшению и укреплению кадрового потенциала. Это вполне должно соответствовать актуальному для современного предприятия стратегическому подходу, который предполагает пересмотр кадровой политики в соответствии с изменениями в стратегии развития предприятия (введение нововведений в части поиска, привлечения и использования персонала, в части адаптации персонала, в части обучения и развития персонала).

Проблемы, по нашему мнению, требующие срочного решения в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», заключаются в следующем:

- не удовлетворительная возрастная структура персонала (преобладание работников в возрасте более 50 лет, снижение доли молодежи) и структура по уровню образования;
- текучесть кадров среди молодых и вновь принятых на работу сотрудников;
- недостатки в системе обучения персонала компании, не соответствие среднего разряда рабочих компании среднему разряду работ.

В целом, предлагаемые ниже мероприятия будут направлены на укрепление кадрового потенциала за счет совершенствования системы

подбора и отбора кадров, мер по обучению кадров и закреплению на местах молодых кадров (Приложение Г).

Первое мероприятие – это усовершенствование набора и отбора персонала. Усовершенствованный процесс подбора, отбора и набора персонала, необходимого для обеспечения деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» кадровыми ресурсами, будет проводиться в несколько этапов. Первоначально кадровая служба компании определяет (по представлению линейных и функциональных руководителей) потребности в персонале и формирует перечень открытых вакансий в соответствии с потребностями предприятия в кадровых ресурсах. После того, как проведен поиск и подбор персонала, формируется портфель резюме соискателей. Для этого необходимо провести классификацию собранных анкет, выбрать потенциально эффективных сотрудников, в том числе с учетом достаточности и полноты первичной информации о соискателе.

Рекомендуется формировать два типа портфелей резюме соискателей. В портфель первого типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных на 80–100% соответствуют открытой вакансии. Портфель первого типа дифференцирован по категориям персонала (руководителей, специалисты или основной, вспомогательный персонал). В портфель второго типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных не менее чем на 60–80% соответствуют открытой вакансии. Портфель второго типа также дифференцирован по категориям персонала (руководители, специалисты или основной, вспомогательный персонал). После формирования портфеля резюме соискателей на вакантные должности, наступает третья стадия – отбор персонала. Отбор персонала проводится по выделенным категориям:

- руководители;
- специалисты и служащие;
- основной, вспомогательный персонал (основные и вспомогательные рабочие).

Для каждой категории используется свой метод отбора, при этом и в том, и в другом случае первый шаг заключается в анализе документов, представленных соискателями.

На втором шаге проводится непосредственная беседа с соискателями на вакантные должности, при этом для руководителей и специалистов рекомендуется использовать не только интервью, но и case-методы. Для case-методов необходимо создать описание нескольких специальных ситуаций, которые могут возникнуть в непосредственной деятельности того или иного работника категории «ИТР и специалисты», а также иметь принципиальные описания решения ситуаций, либо приглашать на собеседование будущего непосредственного руководителя, который сможет объективно оценить правильность решения кейса соискателем.

Также предлагаем дополнить методы отбора специалистов, внедрив в практику популярную методику - «CASE-интервью» или ситуационное интервью. «Она охватывает те характеристики кандидата, которые важны для конкретного работодателя. Интервьюер предлагает такую ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что интересует в данный момент, получить информацию, которая позволит определить пригодность кандидата на должность. Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации.

Условно методику CASE можно разделить на три большие группы:

- проверяющая конкретные навыки;
- проверяющая ценности и взгляды;
- проверяющая модели поведения и индивидуально-личностные качества.

Методика дает возможность всесторонне оценить, как навыки, так и индивидуально-личностные особенности, и ценности, и модели поведения. CASE - интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

Принцип построения CASE: выстраивается ситуация, которая позволяет проверить именно то, что интересует интервьюера в данный момент. Например, необходимо проверить, что человек считает более важным: коммерческую выгоду или порядочность и сохранение репутации. Следовательно, надо построить ситуационную задачу, в которой эти два интереса будут вступать в откровенный конфликт, и предложить кандидату найти решение» [7, с. 130].

В таблице 14 приведен пример CASE – интервью для оценки персонала и управления персоналом.

Таблица 14 – CASE – интервью для оценки персонала и управления персоналом

CASE	Что оценивается
Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом	
«1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения» [7, с. 130]	«Навык подбора персонала и расстановка приоритетов» [7, с. 130]
«2. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней» [7, с. 130]	«Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента» [7, с. 130]
«3. Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?» [7, с. 130]	«Умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам» [7, с. 130]
«4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?» [7, с. 130]	«Стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, версионность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к разрешению возникшей ситуации. Знание правил мотивации и критики» [7, с. 130]
«5. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта» [7, с. 130]	«Умение решать конфликты, способность к многофакторному анализу, умение влиять на ситуацию, стиль управления, расстановка приоритетов» [7, с. 130]

Продолжение таблицы 14

CASE	Что оценивается
«6. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?» [7, с. 130]	Способность к анализу, соответствие или несоответствие политики компании, в которую приходит кандидат
«7. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела: – ценности и лояльность; – навыки работы в отделе; – индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.); Обоснуйте ответ» [7, с. 130]	Расстановка приоритетов, соответствие – несоответствие ценностям компании, в которую приходит кандидат
«8. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?»» [7, с. 130]	Склонность к анализу, версияность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента
9. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением себе лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации» [7, с. 130]	Честность и четкая расстановка приоритетов в отношении недопустимости сомнительных действий сотрудников. Степень жесткости при оценке ошибки, склонность и умение обучать персонал
10. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут Ваши действия?	Стиль и навыки менеджмента, версияность мышления, склонность к обвинительной позиции
«11. У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника» [7, с. 130]	Навыки мотивирования подчиненных, версияность мышления
12. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной	Умение видеть нестандартные решения (правильный ответ – если сотрудник один в городе или офисе)
13. Опишите идеального для Вас подчиненного	Соответствие представлений кандидата реальности компании
14. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?	Анализ, версияность, обвинительная позиция

## Продолжение таблицы 14

CASE	Что оценивается
«15. Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного (подробно и конкретно: какая корпоративная культура мне подходит, каковы мои личностные особенности, как меня мотивировать и т.д.)» [7, с. 130]	«Подобный CASE был уже приведен для оценки подчиненного, и, безусловно, кандидату на позицию руководителя отдела не надо давать это задание дважды. Проверяем стрессоустойчивость, способность дать откровенную оценку, умение разбираться в людях на основании достаточно краткого общения» [7, с. 130]

Это один из примеров CASE – интервью. Его необходимо адаптировать работникам кадровой службы к конкретному цеху, участку, отделу. Для того чтобы проанализировать должность, необходимо ответить на ряд вопросов:

- что представляет собой должность (деятельность)?
- почему она существует?
- на какие сферы деятельности влияет?
- в какой корпоративной культуре существует?
- как оценивается и вознаграждается деятельность на этой должности?
- какого рода изменения могут произойти в будущем?

Ответ на эти вопросы можно получить, применяя методы анализа должности (деятельности). Среди них – профессиографическое интервью (проводится опрос ключевых сотрудников организации, хорошо знающих должность), анализ документов, регламентирующих изучаемую профессиональную деятельность, «фотография рабочего дня» (описание рабочего дня с указанием основных видов работ и временных затрат на них). Кроме того, к таким методам относятся наблюдение, опрос клиентов, поиск и анализ аналогичных должностей на рынке.

Основная цель анализа должности – это формулирование важных с профессиональной точки зрения критериев (качеств, характеристик, навыков

и способностей), необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности.

Система отбора и найма персонала должна быть четко структурирована, специалисты по кадрам должны отслеживать новые тенденции в кадровом деле и обращать особое внимание на новые методики подбора новых сотрудников. Это позволит ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» сформировать высокопрофессиональный кадровый состав. Для основных и вспомогательных рабочих на стадии отбора необходимо и достаточно использовать интервью, которое может быть расширенным и содержать не только вопросы биографического и личностного характера, но и также вопросы о представлениях соискателя о будущей деятельности.

Стадия отбора персонала завершается формированием портфеля данных о потенциальных сотрудниках, данный портфель включает оценки каждого соискателя, который условно признан годным. Для принятия решений о включении данных того или иного соискателя в портфель данных потенциальных сотрудников рекомендуется использовать матрицу, представленную в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица принятия кадровых решений по соискателям на вакантную должность

Вариант	Документы	Интервью	Case-методы (для ИТР и специалистов)	Решение
I	"+"	"+"	"+"	Включить данные соискателя в портфель потенциальных сотрудников
II	"+"	"-" или "+"	"+" или "-"	
III	"+"	"-"	"-"	Включить данные соискателя в портфель резюме II типа
IV	"-"	"+" или "-"	"+" или "-"	Отклонить соискателя

Вариантов решения по каждому соискателю по итогам стадии отбора персонала может быть всего четыре. В первом случае соискатель получает положительную оценку прохождения интервью и решения кейса (для руководителей и специалистов), документы соискателя не вызывают нареканий (соответствуют установленным образцам, являются подлинными). Данные такого соискателя включаются в портфель данных потенциальных сотрудников.

Во втором случае соискатель может получить одну отрицательную оценку в интервью либо в решении кейса (для руководителей и специалистов). Поскольку новое трудоустройство всегда связано с определенной эмоциональной нестабильностью, поэтому соискатель может допустить ошибки и в ответах на вопросы интервью и в решении кейса. Данные такого соискателя также включаются в портфель данных потенциальных сотрудников, при этом за такими соискателями в период испытательного срока устанавливается более тщательный контроль со стороны непосредственного руководителя.

Необходимо обратить внимание, что третий вариант допускает наличие только одной ошибки (это касается руководителей и специалистов), если у такого соискателя имеются две ошибки (две отрицательных оценки), то данные такого соискателя включаются в портфель резюме второго типа. Соответственно из таких соискателей исследуемое предприятие формирует резерв кандидатов на будущие вакантные должности. В четвертом случае, даже при наличии положительных оценок за интервью или решение кейса (для руководителей и специалистов) при условии, что документы соискателя вызывают нарекания со стороны менеджеров по персоналу, занятых в отборе, кандидатура такого соискателя отклоняется.

Таким образом, итогом стадии отбора является формирование портфеля потенциальных сотрудников, в который в обязательном порядке кроме оценочных характеристик, полученных соискателем в период отбора, включаются и документы. Процедуры найма персонала соответствуют



стандартным, после найма следует стадия адаптации, в период которой к вновь пришедшим сотрудникам назначается наставник. В задачи наставника входит не столько обучение нового сотрудника принципам работы, сколько формирование таких условий, при которых новый работник сам примет правильное решение по выполнению тех или иных должностных обязанностей. Период адаптации будет составлять 2 недели – 1 месяц и входить в испытательный срок, который не может по длительности превышать трех месяцев.

Второй необходимый вопрос, который требуется решить для развития кадрового потенциала и обеспечения компании №880 кадровыми ресурсами требуемого качества – это закрепление наиболее компетентных сотрудников за производственным подразделением на основе долгосрочных персональных контрактов. Для этого необходимо прежде всего разработать параметры оценки профессиональных компетенций сотрудников.

Компетенции сотрудников, которых планируется закрепить за предприятием на основе персональных долгосрочных контрактов, предлагается оценивать через совокупность специальных оценочных процедур, описанных в рамках таблицы 16.

Таблица 16 – Схема оценки способностей (компетенций) сотрудников, которые могут быть закреплены на основе персональных долгосрочных контрактов

Технологические параметры оценивания		Распределение баллов оценивания			
Процедура оценивания	Компетенции	4 – 5	3 – 3,9	2 – 2,9	0 – 1,9
Логическая задача	Интеллектуальные способности сотрудника	Рекомендован для закрепления за предприятием	Рекомендация для закрепления с условием дополнительного контроля	Включить в программу профессионального мониторинга	СТОП ФАКТОР
Профессиональная задача	Профессиональные компетенции сотрудника				
Самопрезентация и послужной лист	Личностные характеристики сотрудника				

Итак, для закрепления сотрудников на основе долгосрочных контрактов предлагается схема оценки их компетенций:

- интеллектуальные способности сотрудника оцениваются посредством решения логических задач, правильное решение логической задачи повышенной сложности оценивается в 4 – 5 баллов, решение с ошибками в 3 – 4 балла. Правильное решение логической задачи средней степени сложности оценивается в 3 – 4 балла, решение с ошибками в 2 – 3 балла;
- профессиональные компетенции сотрудника оцениваются посредством решения профессиональных задач; алгоритм количественной оценки профессиональных задач аналогичен оцениванию логических задач;
- личностные характеристики сотрудника оцениваются посредством эмпирической оценки самопрезентации и послужного списка (максимум три балла).

На основании всех полученных оценок рассчитывается средний арифметический балл и принимается решение о закреплении сотрудника за предприятием.

Второе направление реформирования кадровой политики в целях повышения эффективности управления кадровым потенциалом ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» – это совершенствование системы обучения и развития персонала. Первоначальной мерой данного направления предлагаем усовершенствование института наставничества в компании. При формировании института наставничества в первую очередь необходимо будет выпустить информационный лист, который дает краткое описание сути этого явления во внутрикорпоративной жизни, а также формализует правила формирования корпуса наставников.

В Приложении А представлен информационный лист о наставничестве, который рекомендован к применению в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». Данный

информационный лист определяет, что на предприятии формируется два основных типа наставников:

- «наставники с ограниченной ответственностью (наставник-инструктор и наставник-консультант) взаимодействуют с обучаемыми сотрудниками только по профессиональным вопросам правильного исполнения должностных обязанностей;
- наставники с полной ответственностью (наставник-руководитель), данные наставники взаимодействуют с обучаемыми сотрудниками по всем вопросам (и профессиональным и личностным)» [7, с. 130].

Информационный лист по наставничеству размещается на внутрикорпоративном портале предприятия, на информационном стенде, а также рассылается всем сотрудникам ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» на электронную почту. В обратной связи сотрудники, которые пожелали стать наставниками, указывают выбираемый тип наставничества и раскрывают свою мотивацию к осуществлению наставнической деятельности. Основная идея информационного листа заключается в полном и объективном донесении информации до всех сотрудников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». «Создание информационного листа преследует цель агрегирования (конвергенции) организационных знаний в виде института наставничества, для обеспечения устойчивого развития предприятия. Кроме этого, информационный лист четко определяет экономическую сторону мотивации наставничества, при этом разграничивает не только права, но и обязанности наставника провести качественную адаптацию вновь пришедшего сотрудника (или группы сотрудников)» [14, с. 76].

Для тех сотрудников, которые будут проходить обучение на основе технологий наставничества, необходимо создать условия для выбора наставников. Тест выбора наставника абсолютно необходим обучаемым сотрудникам, поскольку в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» планируется реализовывать два типа наставничества: наставничество с ограниченной

ответственностью (НОО) и наставничество с полной ответственностью (НПО).

Для выбора типа наставничества предлагается использовать следующий тест, представленный в Приложении Б.

«Выбор типа наставничества на основании данного теста определяется путем суммирования ответов. Если преобладают ответы (от 3 до 5 ответов) с указанием на тип наставничества с полной ответственностью, то таким обучаемым сотрудникам назначается наставник-руководитель.

Если преобладают ответы (от 3 до 5 ответов) с указанием на тип наставничества с ограниченной ответственностью, то таким обучаемым сотрудникам назначается или наставник-инструктор (НИ) или наставник-консультант (НК). Для выбора вида наставника необходимо руководствоваться следующим тестом, который представлен в Приложении В. Выбор вида наставничества на основании данного теста определяется путем суммирования ответов, в которых превалирует тот или иной вид наставничества. При превалирующем количестве ответов (3–5 ответов) с пометкой (НИ) назначается наставник-инструктор, при превалирующем количестве ответов (3–5 ответов) с пометкой (НК) назначается наставник-консультант» [17, с. 99].

Оценку текущих результатов обучения и развития осуществляет наставник обучаемого сотрудниками не реже, чем один раз в две – три недели. Для этого разработана специальная методика для оценки текущих результатов процесса обучения и развития персонала на основе технологий наставничества в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».

Данная методика включает два основных направления и основывается на целочисленной балльной системе (каждый параметр оценивания может получить 1, 3 или 5 баллов в зависимости от его интерпретации) (таблица 18). Итак, текущая оценка результатов обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества включает четыре основных квалификационных параметра и четыре основных

психоэмоциональных параметра. Итоговый балл или итоговый текущий результат получается путем суммирования баллов по каждому параметру. Неудовлетворительные результаты процесса обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества означают необходимость принятия дополнительных мер: от пересмотра программы обучения до комплексной оценки целесообразности и полезности работы обучаемого сотрудника в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» (таблица 17).

Таблица 17 – Методика оценки текущих результатов обучения и развития персонала на основе технологий наставничества, рекомендуемая к использованию в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Квалификационная оценка		Психоэмоциональная оценка	
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
Активность трудовой деятельности обучаемого, правильность исполнения должностных обязанностей	Высокая: 5 баллов	Наличие психоэмоциональной или физиологической скованности	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Квалификационная оценка		Психоэмоциональная оценка	
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
Достаточность накопленных ранее знаний для исполнения трудовых обязанностей	Высокая: 5 баллов	Наличие скрытых личностных мотивов, проявляемых через оппортунизм, нигилизм, подобострастие	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Способность обучаемого к восприятию передаваемого наставником опыта	Высокая: 5 баллов	Наличие мотивов к увольнению из организации в процессе или сразу после испытательного срока	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Профессиональная коммуникативность обучаемого	Высокая: 5 баллов	Личностная коммуникативность обучаемого	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Критерии оценивания текущих результатов			
Неудовлетворительные результаты процесса обучения		От 4 до 7 баллов	

Продолжение таблицы 17

Квалификационная оценка		Психоэмоциональная оценка	
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
Удовлетворительные результаты процесса обучения		От 8 до 16 баллов	
Оптимальные результаты процесса обучения		От 17 до 20 баллов	
Соотношение квалификационной оценки (КО) и психоэмоциональной оценки (ПЭО)			
Процесс обучения и развития на основе наставничества сбалансирован		КО = ПЭО (при условии $[КО = ПЭО] \geq 8$ баллов)	
Процесс обучения и развития не сбалансирован, требуется дополнительная социально-психологическая поддержка обучаемых сотрудников		КО > ПЭО (при условии $[КО > ПЭО] \geq 8$ баллов)	
Процесс обучения и развития не сбалансирован, требуется дополнительная профессиональная поддержка обучаемых		КО < ПЭО (при условии $[КО < ПЭО] \geq 8$ баллов)	

Таким образом, выше были изложены подходы к оценке текущих результатов процесса обучения и развития основных и вспомогательных рабочих с использованием технологий наставничества в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», далее необходимо представить формализацию заключения об итогах обучения. Заключение об итогах обучения представляет собой формализованное представление об итогах работы наставника. При этом результаты обучения (при условии адекватности выбора программы обучения) в полной мере используются для определения материального вознаграждения наставнику. Заключение об итогах обучения должно включать три основных и наиболее важных раздела:

- личностный блок: описывает профессиональное и психоэмоциональное поведение обучаемого сотрудника в период обучения;
- мотивационный блок: описывает явные и скрытые мотивы обучаемого сотрудника к осуществлению трудовой деятельности.

Личностный блок заключения о результатах обучения сотрудника формируется за счет качественных определений его психоэмоционального состояния и трудовых способностей. Мотивационный блок включает шесть

основных мотивов, определяющих трудовую деятельность каждого индивида. Мотивационный блок образован результатами обучаемого сотрудника, основанными на оценке его мотивации. Оценочное резюме формируется по итогам сопоставления результатов обучаемого сотрудника путем оценки превалирования тех или иных его мотивов к осуществлению трудовой деятельности и сопоставления данной оценки с оптимум, принятым в организации.

В том случае, если уровень соответствия мотивации обучаемого сотрудника принятому оптимуму высокий или средний формулируется резюме с рекомендацией сохранить обучаемого сотрудника в должности, либо рекомендовать к повышению при условии дальнейшего обучения (при необходимости рекомендовать дополнительную поддержку от наставника). В ином случае для обучаемого сотрудника либо необходимо рекомендовать дополнительные формы обучения, либо перевести на менее квалифицированную должность (таблица 18).

Таблица 18 – Форма заключения о результатах обучения на основе технологий наставничества, рекомендуемая к использованию в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

ФИО обучаемого сотрудника		–	
Должность обучаемого сотрудника		–	
Результаты собеседований обучаемого сотрудника		–	
Результаты текущих оценок сотрудника		–	
Личностный блок			
Качества и характеристики обучаемого сотрудника		Описание качеств и характеристик обучаемого сотрудника	
Мотивационный блок			
Критерии оценки	Результат обучаемого сотрудника	Оптимум	Уровень соответствия
Мотив "Работа"	Больше, меньше или равно оптимуму	~ 20%	Высокий, средний или низкий
Мотив "Профессия"		~ 20%	
Мотив "Творчество"		~ 20%	
Мотив "Власть"		~12,5%	
Мотив "Коллектив"		~12,5%	
Мотив "Деньги"		~15%	

Продолжение таблицы 18

Общий уровень способности и готовности осуществлять трудовую деятельность в организации	Соотношение способности и готовности обучаемого сотрудника: высокий, средний, низкий
Наличие завышенной самооценки, завышенных ожиданий	Завышение самооценки, завышение ожиданий: имеется, отсутствует, в приемлемой мере
Материальная зависимость от работы	Материальная зависимость: имеется, отсутствует, в приемлемой мере

Для остальных категорий персонала компании рекомендуется обучение и развитие в образовательных учреждениях по профильным программам. При этом для выбора конкретной программы обучения необходимо использовать модели ключевых компетенций. Ключевые компетенции входят в сферу стратегического и тактического уровня управления предприятия, поскольку от ключевых компетенций персонала, умений и навыков зависит достижимость стратегических целевых результатов самого предприятия.

В ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» основное внимание при разработке модели компетенций, которые будут определять направления обучения и развития трудовых ресурсов, необходимо уделять техническим компетенциям. Поскольку технические компетенции складываются из объема знаний, необходимого для успешной деятельности, и способности применения знаний на практике, анализ деятельности идет по двум направлениям. С одной стороны, изучение имеющихся нормативных документов, определяющих задачи и функции конкретного работника, с другой стороны документов, задающих объем знаний специалиста (методических рекомендаций, стандартов компании и т.д.)

Результатом анализа деятельности является описание технических компетенций в терминах знаний и выделение уровня развития компетенций в терминах умений. Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определенной степени сложности, естественно, чем выше уровень, тем выше сложность задачи и объем знаний, необходимый для их успешного



исполнения. В ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» необходимо реализовать следующую модель компетенций:

- компетенция «владение техникой выполнения работ» - оцениваются практические навыки, умение использовать необходимые орудия труда, знание используемых ресурсов и их технико-технологических характеристик;
- компетенция «специализация» - теоретическая оценка знаний технических характеристик выполнения работ, на которых осуществляет свою деятельность данный сотрудник в настоящее время;
- компетенция «реагирование на нестандартные ситуации» - оценивается техника навыков по поведению в нестандартных ситуациях, степень толерантности, а также релевантности восприятия ситуации
- компетенция «коммуникации с руководством» оценивается качество коммуникативных навыков и релевантности восприятия указаний.

В ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» представлена рекомендуемая базовая программа обучения кадровых ресурсов в соответствии с созданной моделью компетенций.

Рассмотрев основные направления развития кадрового потенциала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», далее необходимо провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

### **3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий**

Выполним оценку социальной эффективности. Оценка социальной эффективности будет заключаться в исследовании выгод, которые получают непосредственно сотрудники ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС». В настоящее время в исследуемом подразделении были частично внедрены часть мер, охарактеризованных выше. В частности, в рамках данного компании были реализованы меры, направленные на изменение принципов привлечения и

закрепления сотрудников, на управление карьерой, и внедрение новых подходов к обучению на основе технологии наставничества.

Социальная эффективность будет оцениваться на основе анализа изменений в показателях, характерных для прошлых периодов и полученных по итогам частичного внедрения мероприятий, либо на основе расчета соответствующих коэффициентов в том числе для тех мероприятий, показатели по которым невозможно сопоставить с прошлыми периодами.

В таблице 19 представлена оценка социальной эффективности внедрения усовершенствованного процесса привлечения сотрудников в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в течение 2 квартала 2022 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Таблица 19 – Оценка социальной эффективности совершенствования процесса привлечения трудовых ресурсов в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Показатель	Период		Темп прироста, %
	2 кв. 2021 г.	2 кв. 2022 г.	
Текущая потребность в персонале	37	42	+13,5
Привлечено потенциальных соискателей	129	57	-55,8
Трудоустроено соискателей, человек	20	31	+55,0
Коэффициент трудоустройства соискателей	0,16	0,54	+0,39
Численность вновь трудоустроенных уволившихся в течение испытательного срока или сразу после него	7	10	+42,9
Коэффициент текучести соискателей	0,35	0,32	-0,03
Нетто-коэффициент покрытия потребностей в персонале	0,35	0,50	+0,15

Полученные данные свидетельствуют о том, что социальная эффективность предложений по совершенствованию процесса привлечения трудовых ресурсов в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» повысилась, так как:

- во-первых, общий уровень трудоустройства соискателей составляет 54% (ранее – не более 16%), при этом в соответствии с предложенными решениями стало возможным сократить численность

потенциальных соискателей, но существенно повысить качество привлекаемых трудовых ресурсов;

– во-вторых, снизился коэффициент текучести соискателей (т.е. соискателей, уволившихся в рамках испытательного срока или сразу после него), что позволило увеличить уровень покрытия потребностей в персонале с 35% до 50%.

Далее в таблице 20 представлен расчет социальной эффективности предложений, направленных на закрепление трудовых ресурсов за ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» с использованием долгосрочных персональных контрактов.

Таблица 20 – Оценка социальной эффективности закрепления трудовых ресурсов на основе персональных долгосрочных контрактов

Показатель	Значение показателя
Численность сотрудников, которые могут быть закреплены за предприятием, в том числе:	29
численность рекомендованных к закреплению	15
численность рекомендованных к закреплению с условием дополнительного контроля	6
численность включенных в программу профессионального мониторинга	5
численность включенных в «стоп-фактор»	3
Процент рекомендованных к закреплению	51,7
Общая численность работников компании	127
Процент потенциального закрепления	10,1

Проведенные расчеты показывают, что из 29 сотрудников, которые потенциально могут быть закреплены за предприятием, численность рекомендованных к закреплению составляет 15 человек (т.е. порядка 52%).

При этом необходимо обратить внимание на то, что численность сотрудников, которые не могут быть рекомендованы к закреплению (входящие в группу «стоп-фактор»), составляет всего 3 человека, при этом

процент потенциального закрепления достаточно высок (порядка 10% от общей численности сотрудников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»).

В таблице 21 проведен расчет социальной эффективности предложений по стимулированию карьерой.

Таблица 21 – Оценка социальной эффективности стимулирования карьерой сотрудников компании

Показатель	Значение показателя
Численность сотрудников, включенных в программу планирования карьеры, в том числе:	27
получившие высокую оценку карьерного потенциала	13
получившие оценку карьерного потенциала выше средней	7
получившие оценку карьерного потенциала среднюю и ниже средней	5
получившие минимальные оценки карьерного потенциала	2
Общая численность работников компании	149
Удельный вес сотрудников компании, включенных в программу планирования карьеры	18,1
Процент сотрудников компании, способных к построению карьеры	13,4

Проведенное исследование позволяет говорить о том, что в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» практически пятая часть сотрудников может быть включена в программу планирования карьеры и при этом более 13% от всех сотрудников компании фактически способны к построению карьеры. Это указывает на то, что в компании имеется достаточный кадровый потенциал, который требует постоянного и неуклонного развития в том числе на основе предложенных выше мероприятий.

Далее рассмотрим социальную эффективность предложений, связанных с обучением и развитием трудовых ресурсов в компании посредством использования наставничества и привлечения профильных образовательных учреждений (таблица 22). Предложенные решения по развитию и обучению персонала компании можно считать в достаточной степени социально-эффективными, поскольку 60 сотрудников компании прошли обучение, из них

40 сотрудников прошли обучение с использованием технологий наставничества.

Таблица 22 – Социальная эффективность обучения и развития сотрудников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Показатель	Значение
Численность обучаемых сотрудников, в том числе:	60
с привлечением наставников-инструкторов	17
с привлечением наставников-консультантов	11
с привлечением наставников-руководителей	12
с привлечением профильных образовательных учреждений	20
Средняя квалификационная оценка обучаемых с использованием наставничества (max = 20 баллов)	18,33
Средняя психоэмоциональная оценка обучаемых с использованием наставничества (max = 20 баллов)	18,51
Средняя квалификационная оценка обучаемых с использованием образовательных учреждений (max = 20 баллов)	19,01
Средняя психоэмоциональная оценка обучаемых с использованием образовательных учреждений (max = 20 баллов)	18,48
Сбалансированность процесса обучения и развития с использованием наставничества	-0,18
Сбалансированность процесса обучения и развития с использованием услуг образовательных учреждений	0,53
Удельный вес обученных в общей численности сотрудников компании	40,3

При этом и при использовании наставничества, и при использовании услуг профильных образовательных учреждений качество обучения можно считать высоким, так как средние полученные сотрудниками оценки по результатам обучения незначительно отклоняются от максимальных. И кроме этого, процесс обучения и развития человеческих ресурсов в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» предприятия можно признать сбалансированным. Это способствует повышению качества кадрового потенциала производственного подразделения, что крайне важно для успешного ведения результативной деятельности.

Для оценки экономической эффективности разработанных решений по развитию кадрового потенциала рассчитаем изменение основных показателей работы производственного подразделения.

Предположим, что проектируемом периоде увеличится товарная продукция производственного подразделения за счет роста производительности труда и обеспечения штатного расписания (+2 работника) на 10%. Также предположим рост объемов в натуральном выражении на 7%. Увеличение затрат на предложенные мероприятия будут учтены в себестоимости производства продукции, работ и услуг ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС».

Проектируемые показатели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» сведем в таблицу 23.

Таблица 23 – Прогнозные экономические показатели деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Показатели	2021 год	Прогноз	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	105325,6	115858,2	+10532,6	110,0
Себестоимость реализации продукции (услуг), тыс. руб.	96568,0	103810,6	+7242,6	107,5
Среднесписочная численность работников, чел.	127	129	+2	101,6
Производительность труда одного работающего, руб./чел.	829335,0	898125,6	+68790,6	108,3
Затраты на рубль товарной продукции, руб.	0,92	0,90	-0,02	97,2

Как показывают результаты расчетов, прогнозные экономические показатели деятельности компании улучшаться. Разработанные и предложенные к внедрению мероприятия обеспечат увеличение производительности труда работников производственного подразделения при полном обеспечении потребностей производства человеческими ресурсами. Так рост производительности труда составит 68790,6 руб./чел. или 108,3%. При внедрении мероприятий предполагается дальнейший рост производственных показателей.

## Заключение

Существующая в настоящее время теория человеческих ресурсов изучает сложившиеся зависимости совокупности доходов как отдельно рассматриваемого работника, так предприятия и человеческого общества от имеющегося багажа полученных знаний, приобретенных профессиональных навыков и природных способностей людей.

Методы оценки обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов позволяют исследователям и управленцам-практикам оценивать состояние трудового потенциала организации, определяя возможности исполнения намеченной стратегии, строя организационную структуру предприятия.

За исследуемый период произошли следующие изменения: товарная продукция и основные показатели деятельности производственного подразделения к концу 2019 года имели тенденции к росту. В отчетном периоде – 2020 году – произошло снижение по большинству как стоимостных, так и натуральных показателей, отражающих деятельность компании. В целом же деятельности рассматриваемого производственного подразделения можно признать удовлетворительной.

Численность персонала ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» в течение двух лет оставалась постоянной – 127 человек. Наибольшей численностью характеризуются рабочие производственного подразделения – 97 человек в отчетном периоде.

Анализ структуры работников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» по уровню образования показал, что большинство из них имеет начальное профессиональное образование. Отмечается некоторое повышение уровня образования персонала за исследуемый отрезок времени, часть работников получает профессиональное образование на заочных отделениях ВУЗов и колледжей.

Персонала компании достаточно опытный, преобладают работники со стажем от 11 до 20 лет, в гендерном составе незначительный перевес на стороне женской части коллектива. Практически треть в кадровом составе компании №880 занимают работники в возрасте от 40 до 50 лет, и около трети коллектива имеют возраст 50-60 лет. Поэтому средний возраст персонала приближается к 49 годам.

В ходе анализа состояния кадрового потенциала в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» был выявлен ряд проблем, требующих решения:

- не удовлетворительная возрастная структура персонала (преобладание работников в возрасте более 50 лет, снижение доли молодежи) и структура по уровню образования;
- текучесть кадров среди молодых и вновь принятых на работу сотрудников;
- недостатки в системе обучения персонала компании, не соответствие среднего разряда рабочих компании среднему разряду работ.

На основании выявленных проблем и недостатков были разработаны мероприятия. Предлагаемые мероприятия будут направлены на укрепление кадрового потенциала за счет совершенствования системы подбора и отбора кадров, мер по обучению кадров и закреплению на местах молодых кадров.

Первое мероприятие – это усовершенствование набора и отбора персонала. Усовершенствованный процесс подбора, отбора и набора персонала, необходимого для обеспечения деятельности ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» кадровыми ресурсами, будет проводиться в несколько этапов. Первоначально кадровая служба компании определяет (по представлению линейных и функциональных руководителей) потребности в персонале и формирует перечень открытых вакансий в соответствии с потребностями предприятия в кадровых ресурсах. После того, как проведен поиск и подбор персонала, формируется портфель резюме соискателей. Для этого необходимо провести классификацию собранных анкет, выбрать потенциально



эффективных сотрудников, в том числе с учетом достаточности и полноты первичной информации о соискателе.

Рекомендуется формировать два типа портфелей резюме соискателей. В портфель первого типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных на 80–100% соответствуют открытой вакансии. Портфель первого типа дифференцирован по категориям персонала (руководителей, специалисты или основной, вспомогательный персонал). В портфель второго типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных не менее чем на 60–80% соответствуют открытой вакансии. Портфель второго типа также дифференцирован по категориям персонала (руководители, специалисты или основной, вспомогательный персонал).

На втором шаге проводится непосредственная беседа с соискателями на вакантные должности, при этом для руководителей и специалистов рекомендуется использовать не только интервью, но и case-методы. Для case-методов необходимо создать описание нескольких специальных ситуаций, которые могут возникнуть в непосредственной деятельности того или иного работника категории «ИТР и специалисты», а также иметь принципиальные описания решения ситуаций, либо приглашать на собеседование будущего непосредственного руководителя, который сможет объективно оценить правильность решения кейса соискателем.

Второе направление реформирования кадровой политики в целях повышения эффективности управления кадровым потенциалом ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» – это совершенствование системы обучения и развития персонала. Первоначальной мерой данного направления предлагаем усовершенствование института наставничества в компании. При формировании института наставничества в первую очередь необходимо будет выпустить информационный лист, который дает краткое описание сути этого явления во внутрикорпоративной жизни, а также формализует правила формирования корпуса наставников. Для тех сотрудников, которые будут проходить

обучение на основе технологий наставничества, необходимо создать условия для выбора наставников.

Тест выбора наставника абсолютно необходим обучаемым сотрудникам, поскольку в компании планируется реализовывать два типа наставничества: наставничество с ограниченной ответственностью (НОО) и наставничество с полной ответственностью (НПО). Текущая оценка результатов обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества включает четыре основных квалификационных параметра и четыре основных психоэмоциональных параметра. Итоговый балл или итоговый текущий результат получается путем суммирования баллов по каждому параметру. Неудовлетворительные результаты процесса обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества означают необходимость принятия дополнительных мер.

Социальная и экономическая эффективность разработанных предложений по развитию кадрового потенциала обоснована, следовательно, предложенные решения могут быть рекомендованы для системного внедрения в деятельность ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», связанной с управлением персоналом для повышения уровня трудовой активности и результативности производственной деятельности.

## Список используемой литературы

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2018. 108 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом: учебник. К.: Центр учебной литературы, 2021. 468 с.
3. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом. Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2018. 84 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. М.: Проспект, 2019. 96 с.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20-25.
6. Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией. М.: Бератор-Пресс, 2019. 160 с.
7. Гасанова А. А. Управление персоналом в системе управления организацией // Инновационная наука. 2019. №11. С. 50-53.
8. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
10. Долгих А. HR-метрики // Менеджер по персоналу. 2019. № 8. С. 62-68.
11. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
12. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2018. 250 с.
13. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 168 с.
14. Кибанов А. Я. Основы управления человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2020. 304 с.

15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2019. 360 с.
16. Климов Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №2. С. 54-59.
17. Кутявин К. А. Выявление сущности понятия «управления человеческими ресурсами» // Молодой ученый. 2020. №6. С. 173
18. Макарова Л. В. Особенности управления человеческими ресурсами организации// Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 1. С. 242-244.
19. Малкова Т. Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. Москва: КноРус, 2020. 232 с.
20. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие. М.: Издательство Юрайт, 2019. 384 с.
21. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРАМ, 2020. 315 с.
22. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И. В. Гуськова. Н.Новгород: НИМБ, 2018. 352 с.
23. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2019. 444 с.
24. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов. М.: Экзамен, 2020. 256 с.
25. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 402 с.
26. Соломатов В. О. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. 2018. №4. С. 1-5
27. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 248 с.

28. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник. М.: ИНФРА-М, 160 с.
29. Управление персоналом: теория и практика. Система управления человеческими ресурсами. ГУУ, М.: Проспект. 2018. 290 с.
30. Храмов В. О. Основы управления человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие. К.: МАУП, 2020. 112 с.
31. Чуланова О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 364 с.
32. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. 336 с.
33. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. 336 с.
34. Шморгун Л. Г. Менеджмент организаций: учеб. пособие. К.: Знания, 2019. 452 с.
35. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков и др. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. 367 с.

## Приложение А

### Информационный лист

#### ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЛИСТ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Данный информационный лист предназначен для сотрудников ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», которые имеют способности и желание стать наставниками по обучению и развитию своих коллег

1. Инициатор формирования наставничества в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»: Отдел по работе с персоналом.

2. Наставничество – это особая форма работы с коллегами в целях их профессионального обучения и личностного развития. Для всех специалистов, желающих принять участие в формировании творчески активного и результативного коллектива, объединенного одной идеей, предлагается оценить свои способности к наставничеству и испытать себя в роли наставника 3. Каждый специалист, работающий в ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС» уже не менее двух лет и имеющий высокий уровень стрессоустойчивости, может обратиться в Отдел по работе с персоналом, получить для ознакомления Руководство наставника и/или запросить соответствующий тренинг 4. Каждый специалист ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», изъявивший желание стать наставником, вносится в специальную базу данных и участвует к подготовке новых сотрудников к эффективному труду в организации

5. Каждый специалист ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», изъявивший желание стать наставником, по результатам своей наставнической деятельности будет рекомендован к материальному вознаграждению (в размере одного оклада), а также к награждению ценными и иными призами по итогам каждого календарного года

6. Каждый специалист ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС», изъявивший желание стать наставником, получает особый статус. Предлагаемые формы особых статусов для потенциальных наставников:

□ наставник-инструктор, закрепляется непосредственно за обучаемым сотрудником (группой сотрудников) направляет и контролирует их трудовую деятельность в течении срока обучения (study period). По итогам срока обучения наставник-инструктор получает оценку качества своей деятельности, а также принимает участие в дальнейшем сопровождении сотрудника (на последующий поддерживающий период до 3 мес.);

□ наставник-руководитель, закрепляется непосредственно за обучаемым сотрудником (группой сотрудников), организует, структурирует и контролирует их трудовую деятельность, а также поддерживает сотрудников во внепроизводственных отношениях с коллективом в течении срока обучения (study period). По итогам срока обучения наставник-руководитель получает оценку качества своей деятельности, а также принимает участие в дальнейшем сопровождении сотрудника (на последующий поддерживающий период до 6 мес.);

□ наставник-консультант, закрепляется непосредственно за обучаемым сотрудником (группой сотрудников) и консультирует сотрудников в процессе осуществления ими трудовой деятельности (в контексте решения наиболее трудных производственных задач) на этапе срока обучения. По итогам срока обучения наставник-инструктор получает оценку качества своей деятельности, а также принимает участие в дальнейшем сопровождении сотрудника (на последующий поддерживающий период до 3 мес.).

## Приложение Б

### Тест для выбора типа наставничества

#### ТЕСТ ДЛЯ ВЫБОРА ТИПА НАСТАВНИЧЕСТВА, РЕКОМЕНДУЕМЫЙ К ПРИМЕНЕНИЮ В ООО «ЦЕНТР Я ПЛЮС»

Уважаемый коллега! Вы можете выбрать себе наставника для обучения и развития в нашем дружном и профессиональном коллективе. Ответьте на вопросы и помните, что наставничество – это, прежде всего, поддержка			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Ваш опыт работы в данной должности или по данной специальности	0 – 1 год	НПО
		1 – 3 года	НПО
		3 – 5 лет и более	НОО
2	Повышали ли Вы свою квалификацию как специалист за последний год	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
3	Занимаетесь ли Вы профессиональным саморазвитием	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
		Иногда	
4	Нуждаетесь ли Вы в детальном сопровождении трудовой деятельности в течение периода обучения	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
5	Насколько Вы активны в трудовых и личных коммуникациях	Высоко активен	НОО
		Нормально активен	
		Средняя активность	НПО
		Низкая активность	

Рисунок Б.1-Тестовые вопросы

## Приложение В

### Тест для выбора вида наставничества

Уважаемый коллега! Вы можете выбрать себе наставника для обучения и развития в нашем дружном и профессиональном коллективе. Ответьте на вопросы и помните, что наставничество – это, прежде всего, поддержка			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Насколько хорошо Вы знакомы со своей сферой деятельности	Очень хорошо	НК
		Нормально	НИ
		Средне	НИ
2	Были ли у Вас существенные перерывы в работе по данной должности/специальности (более чем 6 мес. – 1 год)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
3	Вы спонтанный человек, холерик?	ДА	НИ
		НЕТ	НК
4	Вы готовы вносить рационализаторское предложение во время срока обучения (при необходимости)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
5	Вы всегда полностью справляетесь с должностными обязанностями в рабочее время	Всегда	НК
		Не всегда	НИ

Рисунок В.1 – Тест для выбора вида наставничества



## Приложение Г

### **Базовая программа обучения и развития кадровых ресурсов на основе модели компетенций**

Таблица Г.1 – Базовая программа обучения и развития кадровых ресурсов на основе модели компетенций

Ключевая компетенция	Мероприятия	Программа обучения
Владение техникой и технологиями	Индивидуальный и групповой тренинг на базе профильного образовательного учреждения	Теоретический курс современных тенденций развития технологий и техник производственной деятельности
		Индивидуальные занятия по теоретическому курсу на избранном участке
		Общий практический семинар по новым методам и технологиям организации складской и обеспечивающей деятельности
		Выявление основной группы проблем, групповое Решение проблем, поиск наиболее оптимальных Решений
Специализация	Групповые занятия в техническом колледже / ВУЗе	Курс теоретических лекций с практическими занятиями по техническим и технологическим характеристикам производства
Реагирование на нестандартные ситуации	Групповые занятия в тренинговых центрах с привлечением социальных психологов	Вводная теоретическая лекция по возможным нестандартным ситуациям
		Отработка практических ситуаций нестандартных ситуаций, групповое решение проблем, поиск Наиболее оптимальных решений поведенческих ситуаций по нестандартным ситуациям.
Коммуникации	Групповые занятия в тренинговых центрах с привлечением бизнестренеров	Теоретический курс коммуникаций, разработка единого вербального стандарта
		Выявление групп проблем, снижающих эффективность коммуникаций практические занятия на игровом и ситуационном моделировании