

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)

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами  
(на примере ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ»)

Студент

Е.В. Матвеева  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ»)».

Социальную и экономическую значимость кадрового ресурса понимают все, справедливо отдавая ему ключевое значение среди всех видов экономических ресурсов производства. Проблема качественного обеспечения кадрами производства и дальнейшее использование человеческого капитала многие десятилетия не теряет актуальности, поэтому и была выбрана данная тема для исследования.

Целью исследования является повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Объектом исследования является ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу процесса обеспечения организации человеческими ресурсами.

Поставленной цели можно добиться, выполнив следующие задачи: изучить и обобщить теоретические и методические основы повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами; проанализировать количественные и качественные характеристики кадрового состава организации; проанализировать деятельность организации по кадровому обеспечению; разработать и обосновать мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

По результатам анализа были выявлены основные проблемы кадрового обеспечения предприятия. Поэтому в работе были предложены мероприятия: 1) создание на официальном сайте ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» виртуальной анкеты, для заполнения претендентами на вакансии; 2) усовершенствование процедуры адаптации вновь принятого персонала с целью устранения текучести среди новичков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.....	7
1.1 Понятие и сущность обеспечения организации человеческими ресурсами.....	7
1.2 Методы оценки и повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.....	10
2 Анализ эффективности обеспечения человеческим ресурсами ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	21
2.2 Анализ эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия.....	30
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» .....	44
3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами.....	44
3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий.....	49
Заключение .....	58
Список используемой литературы .....	61

## Введение

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

В современных условиях ключевым фактором развития организации становятся человеческие ресурсы. При этом работодатель сталкивается со сложной задачей отбора наиболее компетентного персонала и формирования в конечном итоге высокого кадрового потенциала, способного обеспечить достижение целей предприятия. При этом важно понимать, что отбор персонала – очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, но не главный и единственный в широком значении такого понятия, как кадровое обеспечение деятельности.

Кадровое обеспечение – это одна из самых значимых задач, и, одновременно, проблем современных предприятий.

Социальную и экономическую значимость, ценность приобретения и накопления кадрового ресурса понимают все, справедливо отдавая ему ключевое значение среди всех видов экономических ресурсов производства. Современная экономическая ситуация характеризуется быстро меняющимися условиями и обстоятельствами, существование в которых требует от предприятий постоянного соответствия новым требованиям, высокой организации, технологичности и конкурентоспособности.

Поддерживать высокий уровень всего перечисленного выше может только квалифицированный, опытный, лояльный и заряженный потенциалом кадровый состав. Именно он дает возможность осуществлять все

стратегические задачи и достигать самые высокие цели. Проблема качественного обеспечения кадрами производства, особенно крупного, и дальнейшего использования им человеческого капитала многие десятилетия не теряет актуальности, поэтому и была выбрана данная тема для исследования.

Целью исследования является повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Объектом исследования является ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу процесса обеспечения организации человеческими ресурсами.

Поставленной цели можно добиться, выполнив следующие задачи:

- изучить и обобщить теоретические и методические основы повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами;
- проанализировать количественные и качественные характеристики кадрового состава организации;
- проанализировать деятельность организации по кадровому обеспечению;
- разработать и обосновать мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

В работе использовались следующие методы исследования: логический метод, метод системного подхода и анализа, метод сравнений показателей; анализ, сравнение, обобщение, социологическое исследование и др.

Теоретическую и методическую основу составляют нормативные документы, работы отечественных и зарубежных исследователей в области кадрового анализа, кадрового менеджмента, таких как М.Я. Магура, С.В. Шекшня, А.Я. Кибанов, В.В. Травин, А.П. Егоршин и другие, периодические

издания, статистическая, финансовая и кадровая отчетность предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Во введении обоснована актуальность работы, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы обеспечения человеческими ресурсами деятельности организации. Во втором разделе проводится оценка кадрового состава организации и выявляются проблемы и резервы кадрового обеспечения ее деятельности. В третьем разделе сформулированы мероприятия по повышению обеспечения человеческими ресурсами деятельности организации и оценка эффективности разработанных мер. В заключении сформулированы основные выводы по результатам работы.

# **1 Теоретические аспекты повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами**

## **1.1 Понятие и сущность обеспечения организации человеческими ресурсами**

Как известно, любое предприятие может осуществлять свою деятельность не иначе, как с помощью привлечения различных видов ресурсов. Эти ресурсы – факторы производства – принято разделять на основные средства, оборотные средства и трудовые ресурсы. «Основные средства – это средства труда, которые участвуют многократно в производственных циклах, сохраняя свою натуральную форму, постепенно перенося свою стоимость на созданные продукты или услуги» [12].

Как основные, так и оборотные средства предприятия являются важнейшими материальными факторами производства, однако, они сами по себе не способны работать, так как их может привести в действие только такой немаловажный ресурс как человеческий. Таким образом, можно сказать, что трудовой ресурс предприятия, при помощи имеющегося у него физического и интеллектуального потенциала, способен соединить все остальные производственные факторы воедино и запустить производственный цикл предприятия [1]. Роль человеческого фактора на производстве невозможно переоценить. От того, «насколько эффективно будут использованы человеческие ресурсы, а также насколько по своим количественным и качественным характеристикам они будут соответствовать потребностям предприятия, насколько будут созданы условия для полной реализации их трудового потенциала, в решающей степени будет зависеть успех и процветание предприятия. Наемные работники являются одновременно объектами и субъектами управления, поскольку, в отличие от материальных факторов, являются активными участниками производственного процесса и, в целом, развития предприятия. Поэтому

важно способствовать эффективному кадровому обеспечению, а затем и использованию трудового потенциала, как в интересах предприятия, так и в интересах работников. Перед предприятиями стоит первостепенная задача, заключающаяся в создании квалифицированного кадрового состава, поддержания его на высоком уровне, в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями, то есть задача кадрового обеспечения» [17, с. 102].

«Особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс - кадрам. Основная особенность кадров заключается в том, что кроме выполнения производственных функций, работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса и могут активно способствовать росту производства. Кадры могут по-разному относиться к деятельности предприятия: могут делать огромный вклад в деятельность предприятия, быть совершенно безразличными или же напротив противостоять нововведениям. Остановимся далее на понятии кадров на производственном предприятии.

Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью. Различают такие понятия, как кадры, персонал и человеческие или трудовые ресурсы предприятия» [17, с.104].

«Понятие «человеческие» или «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» - весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный, состав работников предприятия.

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп

работников предприятия характеризуют структуру кадров.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют промышленно-производственный персонал.

Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

В группе служащие выделяют следующие категории работающих:

- руководители – лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы;
- специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности;
- служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственной обслуживанием и делопроизводством (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.)» [23].

«Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий и организаций бюджетной сферы — это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада» [2]. Однако, в последнее время понятие профессионально-квалификационной структуры претерпело серьезные изменения, а именно, в противовес традиционным характеристикам уровня образования и общего трудового стажа выступает более глубокое и сложное понятие - личностный потенциал.

Как видно на схеме, важнейшими составляющими личностного потенциала являются психофизиологический, трудовой и творческий

потенциал. На современном этапе экономического развития предприятиями предпринимаются попытки не только воспитания и создания всех сторон личностного потенциала своих сотрудников, но и поиска инструментов для определения потенциальных возможностей будущего работника на этапе привлечения и отбора нового персонала. На сегодняшний день эта задача в полной мере не решена [23, с.112].

Как и любой из факторов, человеческий ресурс нуждается в управлении. «Управление кадрами (персоналом) представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия. Управление кадрами – это разработка и реализация кадровой политики, включающей: планирование, найм и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе» [18].

Таким образом, все вышеперечисленное, в той или иной степени, прямо, либо косвенно, включается в деятельность, которую принято называть кадровым обеспечением деятельности предприятия.

## **1.2 Методы оценки и повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами**

Кадровое обеспечение деятельности предприятия является одной из главных задач и функций кадровых служб на производственных предприятиях. «Политика кадрового обеспечения определяет количество сотрудников в штате предприятия в целом, необходимость привлечения новых работников и увольнения персонала, порядок продвижения трудящихся по кадровой лестнице, имеющийся перечень должностей и множество других вопросов» [11, с. 227].

За кадровое обеспечение на предприятии отвечает кадровое подразделение. По сути, кадровым обеспечением деятельности предприятия

является комплекс мероприятий и решений по формированию структуры предприятия с точки зрения рабочего ресурса. Деятельность по кадровому обеспечению основана на процессах прогнозирования и планирования потребности в персонале, проведении набора и отбора на вакантные должности, обучение и развитие персонала, а также работа кадровым резервом. Все вышеперечисленные мероприятия в крупных организациях должны носить сугубо непрерывный характер, что, в конечном итоге, должно привести к решению проблем, связанных с нехваткой кадров, причем не только в количественном, но и качественном выражении. Начальным этапом в решении проблемы обеспечения кадрами является подбор персонала. От его качества зависит вся дальнейшая работа с персоналом. Ошибки при подборе дорого обходятся как предприятию, так и самим работникам [19, с. 169].

«Наиболее важными среди всех подсистем управления персоналом являются отбор и наем персонала. Это первые элементы подсистемы управления персоналом, определяющие успех организации, т.к. ее конкурентоспособность напрямую зависит от компетентности принятых на работу сотрудников. При отборе и найме персонала организация несет значительные транзакционные издержки, которые можно снизить в целях повышения конкурентоспособности организации. Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работников с целью уменьшения текучести кадров и снижения у сотрудников уровня неудовлетворенности работой. Для того, чтобы компания успешно функционировала на рынке, необходимы интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление лояльности персонала, объединение интересов сотрудников и организации» [30, с.148].

«В настоящее время, по данным научных исследований, можно выделить то, что в процессах производства и управления компаниями, главная роль отводится не техническим средствам и капиталу, а персоналу

компаний. В связи с развитием в России новой системы управления, особое значение стало придаваться вопросам совершенствования на предприятиях различных форм собственности работы с таким главным конкурентным преимуществом, как персонал. В связи с этим, главным вопросом является необходимость правильно организовывать отбор персонала. Отбор персонала стоит рассматривать, как «ключевую функцию кадрового менеджмента», суть которой заключается в выборе наилучших кандидатов на вакантное место, и, которая направлена на формирование такого состава персонала, который бы обеспечил наибольшую конкурентоспособность организации при сбалансированности интересов компании и персонала» [27, с. 96].

Для эффективного подбора необходимо придерживаться общих принципов отбора, таких как [3]:

- соответствие требованиям, выдвинутым работодателем (образование, навыки, стаж, опыт и т.д.) [4];
- обеспечение равного доступа для кандидатов в организацию, способности и профессиональная подготовка которых соответствуют требованиям должности [5];
- «поиск не идеальных кандидатов, которых, как таковых, не существует, а наиболее подходящих для данной должности, в связи с этим ориентироваться на сильные, а не на слабые стороны человека;
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место [7];
- соответствие индивидуальным качествам соискателя [6];
- отказ в приеме новым работникам, если потребности в них нет, независимо от квалификации и личных качеств;
- профессиональный отбор кандидатов должен включать комплекс элементов: социологического, психологического и медицинского отбора;
- соблюдение законодательных норм и этических принципов

привлечения и отбора персонала [9];

- отбор персонала в организацию должен быть тесным образом увязан с другими функциями кадроведческого цикла, это является главной функцией кадрового менеджмента» [32, с. 69].

Полностью подвергнуть жесткой регламентации процесс отбора персонала не удастся, всегда будет место импровизации, творчеству. Но это не отменяет того, что в широком поле поиска рациональной организации управления присутствует (или должна присутствовать) жесткая программа осуществления ряда последовательных операций для достижения заранее сформулированной цели. Именно технология создает возможность тиражировать приемы и методы, многократно повторять их, а также, применять в аналогичных обстоятельствах в других институтах и процессах.

«Технологизация, как функция кадрового менеджмента, позволит при отборе персонала:

- определить и зафиксировать перечень оптимально необходимых процедур, операций, действий, обеспечивающих воспроизводство данной функции, определить алгоритм ее реализации [10];
- за счет сокращения числа структурных элементов технологии, снижения издержек на подготовку субъектов отбора, сокращения времени на выполнение отдельных задач, обеспечить стандартизацию отбора персонала [13];
- для каждого субъекта отбора четко определить границы действий, максимально сократить число спонтанных и ошибочных действий;
- наращивать сложность и развивать их в меру возможностей субъекта управления, по мере освоения первоначально поставленных в технологии задач. Условиями эффективности технологии отбора персонала должны стать: научная разработанность и методическая обеспеченность; правовая и нормативная определенность; подготовленность субъектов отбора к применению технологий и объектов отбора к их восприятию;

документационная целесообразность и информационно-аналитическая формализованность обработки данных; учет особенностей применения в зависимости от условий деятельности и личных качеств кандидатов; обязательность решений по результатам использования технологии отбора; ресурсная обеспеченность» [32, с. 88].

«Наем на работу подходящих кандидатов повышает производительность компании на 6-20% за счет эффективного труда, уменьшения прогулов, снижения текучести кадров, а также, появления других дополнительных организационных преимуществ. Однако, зачастую отбор подходящей кандидатуры становится трудной задачей, приобретающей существенный элемент неопределенности ввиду неустранимых различий между людьми и вакансиями. Поэтому методы отбора персонала должны гарантировать соответствие между достоинствами человека, его навыками, способностями и требованиями, предъявляемыми работой, которую ему нужно выполнять. Таким образом, отбор персонала в организацию должен носить системный и комплексный характер, а его методы должны отличаться следующими особенностями: достоверностью; точностью; интерпретируемостью; практичностью» [18, с.219].

Для получения нужного эффекта от реализации программы по подбору персонала в проведении выявления, как деловых качеств кандидата, так и личностных, необходимо соблюдать последовательность. Стоит отметить, что у каждого критерия, свойственного подбору персонала, есть требования, которые, так или иначе, дополняют друг друга и основываются на различных информационных источниках [14]. Существует несколько способов определения необходимых критериев подбора кандидатов, из которых каждая организация выбирает наиболее подходящий для себя. Для качественного отбора персонала, выделенные критерии обязательно должны быть достоверным [24, с.49].

Как отмечалось выше, деятельность по набору и отбору персонала, а

также адаптационные мероприятия на предприятии требуют высоких трудозатрат как со стороны кадровых служб, так и со стороны общего руководства [15]. Эти затраты в конечном итоге должны давать отдачу в виде высокопроизводительного труда высококвалифицированного, лояльного и приверженного предприятию, сплоченного коллектива. В противном случае предприятию приходится иметь дело с таким негативным явлением, как текучесть кадров. Если на предприятии фиксируется текучесть кадров, то встает вопрос о мерах по ее минимизации и управления ситуацией. «Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента) [16]. Для решения этих и других вопросов необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии» [24, с. 318].

«Существует также методика, которая предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий (рисунок 1). Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно [20].

В первую очередь, проводится определение уровня текучести кадров. На этой стадии руководству и службам управления персонала необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к экономическим потерям, и снижению эффективности работы. Как отмечалось выше, уровень текучести в 3-5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие или отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и

принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести» [31, с. 177]. Далее определяются всевозможные потери, вызванные текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные [22].

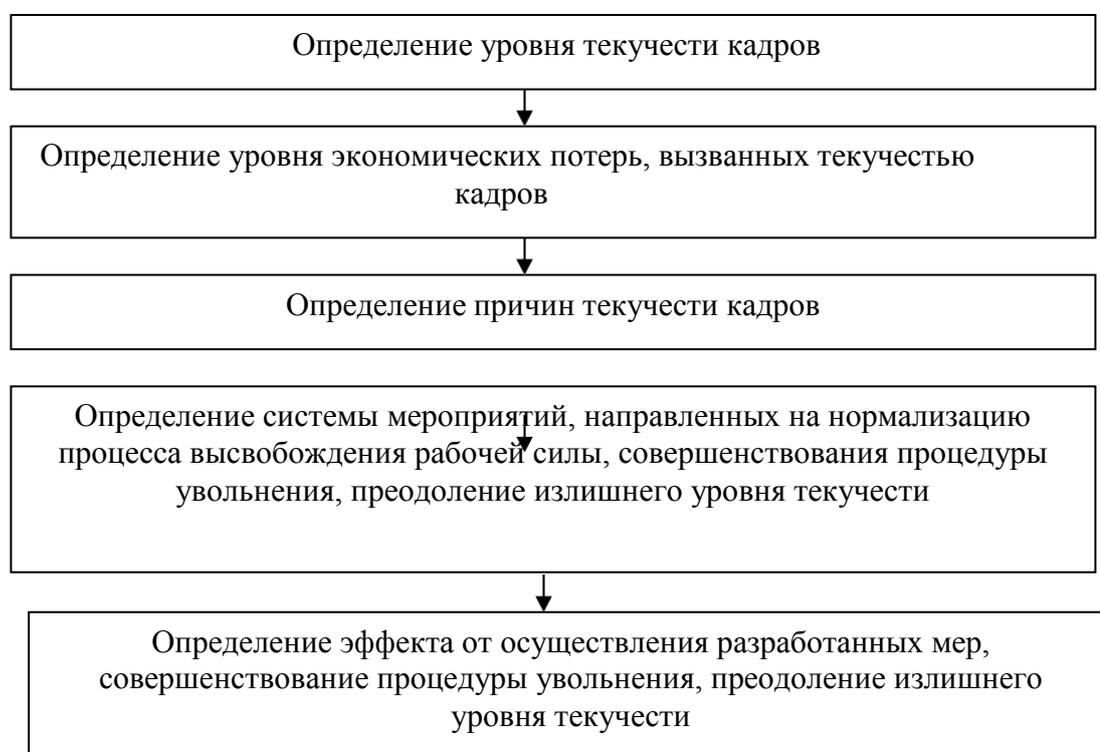


Рисунок 1 – Этапы управления текучестью кадров

«Затем проводят определение причин текучести кадров. Высокий ее уровень может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет, и никаких решений не требуется. Во втором - следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием [25]. Причины увольнений работников с

предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый основывается на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие [26].

Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом [28].

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. Меры, направленные на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры преодоления излишнего уровня текучести, можно разделить на три основные группы [29]:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и др.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.) [33];
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения).

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно

устранить или снизить их влияние, как это представлено в таблице 1. Методы управления текучестью персонала в первую очередь определяются причинами, вызывающими ее» [21, с. 101].

Можно также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсментов работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной).

Таблица 1 – Методы «работы» с причинами текучести персонала

Причина текучести	Методы работы
Неконкурентоспособные ставки оплаты труда	«Провести или заказать исследование заработных плат, сравнить полученные данные с данными предприятия. Пересмотреть ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями. Провести или заказать аналогичные исследования по другим выплатам (больничным, отпускам, льготам и т.п.)» [8].
Несправедливая структура оплаты труда	«Пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализировать дифференцированные тарифы, пересмотреть их Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверить эти системы и пересмотреть их» [8].
Нестабильные заработки	«Провести анализ причин нестабильности заработков. Их может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации вашего персонала» [8].
Плохие условия труда	«Сравнить условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономику рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые она равняется. Разработать меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка» [8].
Деспотичное или неприятное руководство	«Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.

	Проверить, действует ли на предприятии четкая кадровая политика и какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать. Необходимо заняться разработкой системы корпоративного обучения» [8].
Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов	«Для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке. Проверить наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принимать адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов» [8].

### Продолжение таблицы 1

Причина текучести	Методы работы
Неадекватные меры по введению в должность	«По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т.к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Необходимо проанализировать, каким образом на предприятии работает программа адаптации, кто этим занимается. Особенно необходимо заострить внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации» [8].
Работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (получение максимума от сотрудника, пока он полон энтузиазма)	«Выжатый» персонал уходит из компании и распространяет отрицательную информацию о компании, «отпугивая» дальнейших кандидатов. Поэтому: необходимо пересмотреть кадровую политику в этой области, смягчить отношение к сотрудникам. Такие компании формируют выносливых сотрудников для своих конкурентов, компания становится трамплином для дальнейшей карьеры покинувшего персонала.
Имидж компании	Просмотреть все перечисленные выше пункты и обратить особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя. Следует также рассмотреть и сильные стороны организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов.
Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию	Найти причины таких событий в компании, насколько это было оправдано.

Таким образом, «деятельность по отбору персонала играет решающую роль в обеспечении качества: в компании создаются максимально

эффективные процедуры отбора, обеспечивающие наем самых лучших кандидатов, способных адаптироваться к потребностям потребителей. По большому счету, качество работы этих кандидатов будет не только отражаться на конечном продукте или услуге, производимых организацией, но и будет демонстрировать качество и эффективность процесса отбора персонала компании» [12].

Подводя итоги первого раздела, можно сказать, что кадровое обеспечение – особенное направление в деятельности по управлению кадрами, включающее широкий круг задач, от поиска и найма персонала, адаптации и обучения, до разработки системы мер по удержанию кадров на местах.

## **2 Анализ эффективности обеспечения человеческим ресурсами ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «ТЕХКОМПЛЕКТ» (ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ») расположено по адресу: Самарская обл., г. Самара, ул. Куйбышева, д. 58 ком. 92.

Основной вид деятельности: аренда и лизинг грузовых транспортных средств.

Дополнительные виды деятельности:

- производство сухих бетонных смесей;
- производство изделий из хризотилцемента и волокнистого цемента;
- производство изделий из асфальта или аналогичных материалов;
- производство битуминозных смесей на основе природного асфальта или битума, нефтяного битума, минеральных смол или их пеков.

Миссия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» заключается в лидерстве производства на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса. Согласно данной миссии, организация ставит перед собой задачи обеспечения полной удовлетворенности потребителей, улучшения качества жизни каждого члена коллектива и повышения качества выпускаемой продукции. Для достижения этих целей предприятие будет использовать все имеющиеся возможности, продолжая прилагать все усилия по сокращению затрат, повышению эффективности менеджмента и применению инновационных технологических решений.

Организационная структура ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ»

Анализ предполагает изучение основных экономических показателей 2019-2021 гг. Они характеризуют общие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Данные для анализа основных показателей сведены в таблицу 2.

Как следует из данных таблицы 3, основные экономические показатели деятельности предприятия за рассматриваемый период улучшились. Выпуск готовой продукции на конец 2021 года стал больше на 99354,6 тыс. руб. по сравнению с аналогичным периодом 2020 года. В относительном выражении прирост составил 23,4% к показателю 2020 года. Основная причина – поступление новых заказов на предприятие как на специальную продукцию, так и на продукцию бетонного производства. Среднесписочная численность

работников производственного подразделения в 2021 году относительно 2020 года увеличилась на 9 работников за счет рабочих основного и вспомогательного производства.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ»

Показатели	2019	2020	2021	Абс. Откл. 2021/2020 (+; -)	Темп роста 2021/2020 , %
Выручка, тыс.руб.	213890,5	424592,1	523946,7	+99354,6	123,4
Себестоимость, тыс. руб.	201057,1	441575,8	513467,8	+71892,0	116,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	9871,3	-16983,7	10500,8	+27484,5	x
Среднесписочная численность работников, чел.	186	200	209	+9	104,5
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	1956,7	2133,6	2506,9	+373,3	117,5
Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	59783,1	65033,2	68293,8	+3560,6	105,0
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	302,9	326,8	328,2	+1,4	100,4
Затраты на рубль готовой продукции, руб.	0,94	1,04	0,98	-0,06	94,2
Рентабельность (убыточность) производства, %	1,2	-3,9	2,1	+6,0	x
Рентабельность (убыточность) деятельности, %	1,3	-4,0	2,0	+6,0	x
Стоимость основных средств, тыс. руб.	449879,0	539171,3	537123,9	-2047,4	99,6
Фондоотдача, руб./руб.	0,92	0,79	0,98	+0,19	124,1

Показатель среднегодовой выработки одного работающего в 2020 году находился на уровне 2133,6 тыс. руб./чел. В отчетном 2021 году наблюдается рост производительности труда на 22,8% до 2506,9 тыс. руб./чел. за счет увеличения объемов производства в ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ». Фонд заработной платы работников предприятия за анализируемый период изменился не значительно: стал больше на 3560,6 тыс. руб. в 2021 году относительно предыдущего периода. В относительном выражении прирост

составил 5%. Уровень среднегодовой заработной платы также значительно не изменился – прирост составил 0,4% в отчетном году.

Увеличение выпуска продукции повлекло за собой и рост затрат на производство. Так в отчетном году по сравнению с предыдущим 2020 годом, затраты на производство продукции выросли на 71870,1 тыс. руб. или на 16,3%. Положительным моментом является более низкие темпы роста затрат по сравнению с темпами роста объема выпуска продукции. Это не могло не повлиять на такой показатель, как затраты на рубль готовой продукции. Так в 2020 году этот показатель имел значение 1,04 руб., что указывало на убыточность деятельности производственного предприятия. В 2021 году показатель снизился на 5,8% до 0,98 руб., что является положительной тенденцией и указывает на превышение доходов предприятия над его затратами.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности производственного предприятия. Так в 2020 году наблюдался убыток от деятельности предприятия в размере 16983,7 тыс. руб. В отчетном 2021 году деятельность предприятия стала прибыльной, так как величина прибыли составила 10500,8 тыс. руб. Прирост прибыли относительно предыдущего периода составил 27484,5 тыс. руб.

Аналогичная тенденция наблюдается и для показателей рентабельности. В 2020 году был показатель убыточности производства в размере 3,9%, убыточность деятельности производственного предприятия составляла 4,0%. В отчетном 2021 году показатели убыточности сменились показателями рентабельности. Так рентабельность производства составила 2,1%, рентабельность деятельности – 2,0%.

Стоимость основных средств производственного предприятия в 2020 году составляла 539171,3 тыс. руб. Показатель фондоотдачи находился на уровне 0,79 руб./руб. В отчетном 2021 году стоимость основных средств снизилась на 2047,4 тыс. руб. или на 0,4%, что связано со списанием устаревшего полностью амортизированного оборудования предприятия. В

связи с ростом объемов выпуска продукции показатель фондоотдачи вырос на 24,1% и стал составлять 0,98 руб./руб., что можно рассматривать как позитивную тенденцию.

Рассмотрим кадровый состав исследуемого предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ». Соотношение основных и вспомогательных рабочих отражает специфику деятельности производственного предприятия. В этом отношении кадровая составляющая является основой принятия решений, связанных с нововведениями и усовершенствованиями производственного механизма. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства, поэтому невозможно не принимать во внимание кадровые характеристики производства при разработке управленческих и экономических решений в любых областях деятельности.

Имеющиеся аналитические данные позволяют сделать оценку персонала за 3 последние года работы предприятия. Прежде всего, проведем анализ персонала производственного предприятия по категориям работников. Оценка численности и структуры проводим за 2019-2021 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Численность персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» за 2019 – 2021 гг.

Категория работников	2019	2020	2021	Отклонение: +/-	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Основные рабочие	100	84	85	-16	+1
Вспомогательные рабочие	75	79	80	+4	+1
Руководители	22	16	20	-6	+4
Специалисты	17	13	14	-4	+1
Служащие	9	8	10	-1	+2
Итого	223	200	209	-23	+9

Как следует из данных таблицы 3, численность персонала исследуемого производственного предприятия за анализируемый период

претерпевала следующие изменения. Так к концу 2020 года общая численность работников предприятия сократилась на 23 человека. При этом 16 человек выбывших работников – это основные рабочие. Численность вспомогательных рабочих, напротив, увеличилась на 4 человека. Также произошли изменения численности среди служащих. Так численность руководителей увеличилась на одного работника, как и прочих служащих. Численность специалистов стала меньше на 14 человек. Причина – сокращение объемов производства продукции как предприятием в целом, так и его структурными подразделениями.

В отчетном 2021 году численность предприятия увеличилась на 9 человек и составила 209. Основную часть прироста численности персонала производственного предприятия составили рабочие, как основные, так и вспомогательные. Потребность в увеличении персонала предприятия вызвана заказами, поступившими на предприятие и, соответственно, увеличением объемов производства продукции.

Следующим этапом проведем анализ состава персонала по такому качественному его признаку, как возраст. Именно возраст персонала оказывает определяющее воздействие на множество управленческих решений руководства, поскольку внедрение тех или иных мероприятий всегда встречает сопротивление изменениям. Многие проблемы, связанные с персоналом на производстве, прямо или косвенно обусловлены его возрастной структурой. В таблице 4 представлено распределение персонала предприятия по возрасту.

Данные таблицы 4 позволяют сделать следующие выводы: в 2019 году структуру персонала по возрасту можно было считать вполне удовлетворительной, так как подавляющее большинство работников имели возраст до 49 лет (69 человек – относились к категории от 19 до 29 лет, и 96 человек – попали в интервал от 30 до 49 лет). Традиционно считается, что этот возрастной промежуток характеризуется наивысшей трудовой активностью людей.

Таблица 4 – Распределение персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» в 2019 – 2021 гг. по возрастным категориям

Возраст, лет	2019	2020	2021	Отклонение (+;-)	
				2020 от 2019	2021 от 2020
19 - 29	69	66	56	-3	-10
30 - 49	96	75	66	21	-9
50 - 60	42	33	45	-9	+12
61 и выше	24	26	42	+2	+16
Итого	223	200	209	-23	+9

К 2021 году структура по возрасту персонала претерпела отрицательные изменения. На 12 человек возросла численность категории от 50 до 60 лет в период с 2020 до 2021 года, и, что особенно негативно, за три исследуемых года почти в 2 раза выросло число работников пенсионного возраста (с 24 до 42 человек).

В целом, в текущем периоде количество молодых работников превосходит численность работающих пенсионеров незначительно, а именно на 14 человек. Такая тенденция может свидетельствовать о том, что в ближайшем будущем предприятие столкнется с проблемой нехватки квалифицированных рабочих кадров.

Необходимо также рассмотреть и проанализировать персонал по стажу работы на предприятии.

Стаж является основным объективным количественным показателем опыта работников, а опыт – одна из главных характеристик качества персонала. Данные для анализа представлены далее в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение численности персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» по стажу в 2019 – 2021 гг.

Стаж, лет	2019	2020	2021	Отклонение: (+;-)	
				2020 от 2019	2021 от 2020
До 1	29	24	23	-5	-1
2 – 5	66	66	60	0	-6
6 – 10	72	66	55	-6	-11
11 – 20	36	26	43	-10	17
21 и более	20	18	28	-2	-10
Итого	223	200	209	-23	+9

Анализируя данные таблицы 5, можно сделать вывод, что количество новичков со стажем работы до 1 года за три исследуемых периода колебалось незначительно: от 29 человек в 2019 году, со снижением сначала до 24 человек в 2020 году, и до 23 человек в 2021. Наибольшее количество работников предприятия в 2019 и 2020 годах имели общий трудовой стаж от 2 до 10 лет. В 2021 году численность персонала, проработавшего более 21 года, составила 28 человек, что на 10 человек больше, чем в 2020 году. Все это свидетельствует о том, что персонал предприятия достаточно опытный.

Не менее важной качественной характеристикой производственного персонала является уровень его образования. Рассмотрим данные по этому критерию в таблице 6.

Образовательный уровень персонала предприятия, в целом, соответствует его структуре: в 2021 году 40 человек из 209 (19,1%) имеют высшее образование, что относится непосредственно к руководителям и специалистам. Значительная часть основных рабочих имеют начальное профессиональное образование по рабочим профессиям: в 2019 году – 137 человек, в 2020 году – 110 человек и в 2021 - 115 человек.

Среднее специальное образование имеют примерно 20 % персонала, это 43 человека как в 2020, так и в 2021 году. К ним относятся некоторые служащие и часть основных рабочих. Не имели профессионального образования в 2021 году 11 человек из числа вспомогательных рабочих.

Таблица 6 – Распределение персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» по уровню образования (2019 – 2021 гг.)

Образование	2019	2020	2021	Отклонение: (+;-)	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Высшее	39	40	40	+1	0
Среднее специальное	44	43	43	-1	0
Среднее профессиональное	13 3	110	115	-23	+5
Среднее	7	7	11	0	+4
Итого	22 3	200	209	-23	+9

Уровень квалификации рабочих кадров заслуживает более подробного исследования. Как уже отмечалось выше, наибольшее количество рабочих предприятия имеют начальное профессиональное образование. Однако, главным показателем уровня квалификации данной категории персонала остается квалификационный разряд. Анализ распределение рабочих по данному показателю будет представлен в следующем параграфе исследования.

В целом, на основании проведенного анализа основных результатов деятельность предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» можно признать удовлетворительной. За отчетный период увеличился выпуск продукции, производительность труда работников, убыток от деятельности предприятия перешел в разряд прибыли. Деятельность производственного предприятия стала рентабельной. Подводя итоги анализу кадрового состава, можно сделать следующие выводы: на предприятии по состоянию на 2021 год работают сотрудники разных категорий, среди которых можно выделить руководителей, специалистов, служащих и рабочих. самая многочисленная группа – основные рабочие. Структура персонала по стажу работы находится в удовлетворительном состоянии, в то время как возрастная структура – вызывает опасения на ближайшее будущее, поскольку снижается численность молодых работников, на фоне роста количества работающих

пенсионеров. Уровень квалификации рабочих, в среднем, ниже среднего разряда выполняемых работ.

## 2.2 Анализ эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия

Профессиональные компетенции рабочих, определяющими индикаторами которых являются квалификация (разряд), опыт работы по профессии и субъективная оценка соотношения требований рабочего места и имеющейся квалификации, знаний и умений представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ состава персонала механосборочного предприятия АО НПК «УВЗ» по квалификации рабочих за 2021 г.

Наименование профессии	Квалификационный разряд										Без разряда	Средний разряд рабочих	Итого
	2 разряд		3 разряд		4 разряд		5 разряд		6 разряд				
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %			
Токарь	-	-	-	0	4	2	10	16	1	-	-	4,0	15
Сверловщик	-	-	-	0	3	2	3	5	-	-	-	4,0	6
Фрезеровщик	-	-	-	0	4	2	3	5	-	-	-	3,0	7
Оператор станков с ПУ	-	-	7	4	8	4	15	24	-	-	-	3,0	30
Слесарь МСР	-	-	3	-	3	-	1	-	-	-	-	-	7
Электросварщик	-	-	3	-	3	-	3	-	-	-	-	-	9
Шлифовщик	-	-	3	-	5	-	3	-	-	-	-	-	11
Итого основных рабочих	-	-	16	9	30	15	38	60	1	-	-	2,9	85
Машинист крана	-	-	1	1	1	1	-	0	-	-	-	3,4	2
Фрезеровщик	-	-	1	1	-	0	2	3	-	-	-	3,0	3
Токарь	-	-	-	-	1	1	2	3	-	-	-	4,0	3
Слесарь-ремонтник	-	-	1	1	2	1	-	0	2	15	-	4,6	5
Электромонтер	-	-	-	-	2	1	-	0	1	8	-	4,3	3

Продолжение таблицы 7

Наименование профессии	Квалификационный разряд										Без разряда	Средний разряд рабочих	Итого
	2 разряд		3 разряд		4 разряд		5 разряд		6 разряд				
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %			
Слесарь по ремонту и обслуживанию вентиляции	-	-	-	-	1	1	2	3	-	-	-	5,0	3
Электрогазосварщик	-	-	4	2	3	2	-	0	-	-	-	2,9	7
Слесарь-инструментальщик	-	-	1	1	2	1	2	3	-	-	-	4,1	5
Шлифовщик	-	-	1	1	4	2	3	5	2	15	-	4,9	10
Заточник	-	-	2	1	2	1	-	0	2	15	-	4,8	6
Кладовщик	-	-	2	1	-	0	-	0	-	-	-	3,9	2
Маляр	-	-	2	1	4	2	-	0	-	-	-	1,0	6
Транспортировщик	-	-	-	-	2	1	1	2	-	-	-	4,1	3
Подсобные рабочие	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	0,0	25
Итого вспомогательных рабочих	-	-	15	8	24	12	12	19	7	54	25	4,2	80
ВСЕГО	-	-	31	17	54	27	50	79	8	62	25	3,3	165

Из данных таблицы видно, что наблюдаются не высокие показатели уровня компетентностного потенциала рабочих. Если сотрудник устраивается на работу, но у работника нет документа о полученном образовании, то в этом случае такому рабочему присваивается низший разряд (1-й или 2-й разряд). Таким образом, разряд рабочих меньше уровня работ, не соответствует уровню работ, поэтому можно оценивать, как недостаточно высокий по сравнению с наличными квалификационными характеристиками рабочего места.

На предприятии не хватает квалификационных рабочих 3 и 4 разряда, с нехваткой высокопрофессиональных рабочих наблюдается избыток неквалифицированных рабочих 2 разряда. Данные анализа приводят к необходимости изучения соответствия уровня квалификации рабочих уровню сложности выполняемых работ, существующим рабочим местам. С помощью данных, приведённых в таблице, проанализируем соответствие среднего разряда работ и среднего разряда рабочих по профессиям. Плановый средний разряд работ – 4,5, при том, что фактический разряд

рабочих – только 3,3.

Из данных расчёта видно, что средний разряд рабочих ниже среднего разряда работ. Так как квалификационный уровень рабочих ниже требований производства, возможность реализации знаний и способностей сокращается, в итоге происходит снижение интенсивности и производительности труда.

На любом производственном предприятии проводятся программы производственного обучения и повышения квалификации рабочих. Рассмотрим эффективность профессионального обучения работников предприятия, путем оценки рабочих, прошедших внутрипроизводственное обучение (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика рабочих, прошедших обучение и затрат на обучение персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020	2021	Абс. Откл. (+/-)	Относ. Откл., %
Общее количество рабочих предприятия	164	165	+1	100,1
Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации, чел. в т. ч.	47	31	-16	65,9
Профессиональная подготовка	17	5	-12	29,4
Профессиональная переподготовка	19	13	-6	68,4
Повышение квалификации	8	10	2	125,0
ДПО	3	3	0	100
Доля повысивших категорию в общей численности работников, %	29	19	-10	66,1
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	352,4	378,5	+26,1	107,4

Из таблицы 8 видно, что фактическое количество рабочих прошедших обучение в 2021 году по сравнению с 2020 годом снизилось на 16 человек (65,9%), а доля повысивших категории сократилась с планового значения 29% до фактического значения 19 %, затраты на обучение и повышение квалификации выросли на 26,1 тыс. руб. Это показывает количественное снижение обучающихся и рост затрат на обучение и повышение квалификации за счет увеличения стоимости обучения.

Далее проведем анализ данных по профессиональному обучению персонала предприятия (таблица 9).



Таблица 9 – Данные о профессиональном обучении персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» за 2021 гг.

Наименование	2021 план	2021 факт	Абс. Откл. (+/-)
Всего рабочих, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку, чел., в т.ч.	47	31	-16
подготовка новых рабочих, переподготовка и 2профессия	33	20	-13
Повышение квалификации ПЭЖ	8	10	+2
Повышение квалификации КНЦ	3	3	0
Повысили квалификацию, всего	47	31	-16
в том числе в учебных заведениях	18	14	-4
на предприятии	29	17	-12
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку	47	31	-16
в том числе обучено первой профессии	37	21	-16
Обучено другим (смежным) профессиям	6	8	+2
переподготовлено	4	2	-2

Данные таблицы 9 свидетельствуют о сокращении фактической численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку по сравнению с плановой на 16 чел. Это тенденция имеет место в условиях экономического кризиса, в связи с ограниченностью средств у предприятия. Снижение наблюдается по всем категориям работающих.

Исходным этапом в деятельности по формированию кадрового состава является набор и отбор персонала. Рассмотрим систему подбора и отбора персонала в ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ».

Основная цель работы в области подбора персонала – своевременное обеспечение предприятия 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 предприятия.

Начало деятельности по набору – это получение резюме претендентов, проходящее несколько этапов отбора, начиная с первичного, которое осуществляет специалист отдела кадров. Предприятие постоянно нуждается в кадрах, его служба персонала постоянно сталкивается с необходимостью обработки больших потоков входящих резюме из всех внешних источников. Это весьма затратная процедура, поскольку даже самое лаконичное резюме – это 1 страница печатного текста.

На первое место в требованиях к кандидатам на вакансию специалиста руководство ставит деловые качества работника, к которым относятся: целеустремленность, предприимчивость, требовательность, коммуникабельность. На второе место ставит психологические качества кандидата. Это и активность, и независимость, инициативность, коллективизм. Третье место в требованиях работодателя занимают профессиональные качества работника: теоретическая подготовка, практический опыт. Причем для категории основных и вспомогательных рабочих на первом месте стоит именно практический опыт.

Чтобы определить некоторые из требований, достаточно резюме, но большинство из них – оцениваются только при личном общении с кандидатом.

Также на предприятии применяют метод адаптации, то есть обучение персонала, обеспечение участия в различных конференциях. Ответственным за реализацию данной программы на предприятии является линейный

руководитель.

Отбор кадров осуществляет начальник отдела кадров предприятия, а также 2 инспектора по кадрам в его подчинении. С кандидатами на должности рабочих проводят собеседования мастера предприятия, 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, затрагивающую производственные и внепроизводственные направления. Ответственным за реализацию данной программы на предприятии является линейный руководитель.

В таблице 10 проведем анализ всей деятельности по отбору персонала за два последних года.

Таблица 10 – Динамика входящего потока резюме на соискание вакансий предприятия, чел.

Показатель	2019	2020	Темп роста, %
входящий поток, в т.ч.:	494	473	95,7
На должности специалистов			
всего	28	22	78,6
отобраны на испытательный срок	3	2	66,7
На должности основных рабочих			
всего	249	253	101,6
отобраны на испытательный срок	21	18	85,7
На должности вспомогательных рабочих			
всего	217	198	91,2
отобраны на испытательный срок	24	26	108,3
Итого отобрано на испытательный срок	48	46	95,8
Удельный вес трудоустроенных, %	9,7	9,7	-

Анализируя данные таблицы 10, 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 предприятия 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 предприятию как в 2020, так и в 2021 году были трудоустроены 9,7 % соискателей. 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. Наставник должен лично знакомить нового сотрудника с будущими коллегами, что очень важно для скорейшей адаптации. Отдельный обязательный пункт, за который наставник несет персональную ответственность – инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и соблюдению новыми сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка. Этот пункт в целом, соблюдается, но не в плановом порядке, а случайным образом. То есть инструктажи проводят свободные сотрудники, оказавшиеся рядом, далеко не всегда имеющие внутреннюю мотивацию на оказание помощи и поддержки новичку. Легко сделать вывод о том, что такая помощь не может считаться эффективной и полезной. Как

правило, после получения инструктажа новичок продолжает адаптироваться по той же схеме, то есть с помощью случайных сотрудников, имеющих возможность уделить ему некоторое время. Стоит отметить, что атмосфера в коллективе 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 11 представим данные по текучести кадров среди вновь принятых сотрудников.

Таблица 11 – Состав уволенных по собственному желанию работников предприятия по стажу

Стаж работы	2020		2021	
	Чел.	%	Чел.	%
До 1 года	2	8,7	4	17,1
в т.ч. на испытательном сроке	2	2,0	3	2,2
До 3 лет	8	33,2	10	40,1
От 3 до 5 лет	3	13,0	1	7,4
От 6 до 10 лет	3	14,3	3	13,5
От 11 до 25 лет	4	18,9	3	17,0
Свыше 25 лет	1	11,9	1	4,1
Итого	21	100	22	100

Данные таблицы 11 наглядно свидетельствуют о том, что за оба исследуемых года наибольшая часть уволившихся приходится на достаточно опытных работников, со стажем работы до 3-х лет. В 2020 году уволено 8 человек со стажем до 3 лет работы, а в 2021 году – уже 10 человек с аналогичным стажем, и 3 и 1 человек – со стажем от 3 до 5 лет. 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 2 до 4 человек. Их удельный

вес в общей численности покинувших предприятие работников также вырос с 8,7 до 17,1 %. Все это показывает серьезные недочеты в организации деятельности по адаптации вновь принятого персонала.

Для получения полной картины по ситуации с кадровым обеспечением предприятия, необходимо выяснить, насколько вновь принятые работники закрепляются на местах и каково их движение. Известно, что наиболее негативной тенденцией считается уход с предприятия сотрудников, прошедших испытательный срок, адаптационный период, обученные специфическим особенностям работы на конкретном производстве, но так и не вышедших на полную производительность, не окупив тем самым понесенные предприятием затраты на поиск, отбор, найм и обучение. Проанализируем фактические данные за 2020-2021 годы по уволенным работникам с помощью таблиц 12,13,14.

Таблица 12 – Квалификационная характеристика уволившихся работников, чел.

Показатель	2020	2021	Отклонение
Среднесписочная численность персонала	200	209	+9
Выбыли, в том числе:	21	22	+1
По собственному желанию	14	14	0
уволены за нарушение трудовой дисциплины	4	1	-3
Количество уволившихся специалистов	3	3	0
количество уволившихся рабочих, в т.ч.:	-	-	-
2 разряд	3	3	0
3 разряд	12	11	-1
4 разряд	3	1	-2
5 разряд	-	-	-

Как видно по данным таблицы, всего в 2020 году с предприятия уволились 21 человек, а в 2021 году их численность уменьшилась на 3 человека и составила 18 работников. Наибольшее количество уволенных относятся к 3 разряду рабочих, 12 человек в 2020 и 11 – в 2021 году. Тревожный симптом – увольнение специалистов предприятия, по 3 человека

в каждый год.

Характеристика уволенного персонала по уровню образования за два года представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика уволившихся работников по уровню образования

Показатель	2020	2021	Отклонение
Среднесписочная численность персонала	200	209	+9
Выбыли, в том числе:	21	22	+1
По собственному желанию	14	14	0
уволены за нарушение трудовой дисциплины	4	1	-3
Количество уволившихся специалистов	3	3	0
количество уволившихся рабочих, в т.ч.:	-	-	-
Среднее профессиональное	10	6	-4
Среднее специальное	4	9	+5
Среднее общее	4	-	- 4

Наибольшее количество уволившихся рабочих имеют среднее профессиональное образование, за исследуемый период их численность уменьшилась на 4 человека, и составила 6 работников. Отрицательным является и факт роста численности покинувших предприятие рабочих со средним специальным образованием. Это свидетельствует о потере предприятием квалифицированной рабочей силы.

Кроме того, можно отметить негативную тенденцию увольнений среди специалистов предприятия.

И, наконец, распределение уволенных рабочих по возрасту представлено в таблице 14. Почти в каждой возрастной группе за 2 года наблюдается снижение уволившихся рабочих. Однако, молодых рабочих до 30 лет уволилось 11 человек, а в группе опытных рабочих в возрасте 31-40 лет – 5 человек.



Таблица 14 – Характеристика уволившихся работников по возрасту, чел.

Показатель	2020	2021	Отклонение, (+; -)
Среднесписочная численность персонала, чел.	200	209	+9
Выбыли, в том числе:	21	22	+1
По собственному желанию	14	12	-2
уволены за нарушение трудовой дисциплины	4	1	-3
Количество уволившихся специалистов	3	3	0
количество уволившихся рабочих, в т.ч.:	-	-	-
20-30 лет	11	12	+1
31-40 лет	4	5	+1
41-50 лет	1	1	-1
51-60 лет	1	1	0

Увольняются в основном работники, относящиеся к категории основного производственного персонала, что плохо сказывается на работе предприятия, так как в процессе производства очень важны навыки, опыт, подготовка, физическая сила. То есть наблюдается увольнение работников наиболее трудоспособного возраста 20 - 40 лет. Разряд работников 3 — это не слишком высокий разряд, но необходимо учитывать, что все работники ежегодно проходят аттестацию, позволяющую повысить разряд, то есть увольняющиеся – это перспективные работники.

Таким образом, на основе проведенного анализа кадрового обеспечения деятельности предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» сделаны следующие выводы.

Анализ основных результатов деятельности предприятия позволил сделать вывод, в целом, о его удовлетворительной работе. За отчетный период увеличился выпуск продукции, убыток от деятельности предприятия перешел в разряд прибыли. Деятельность производственного предприятия стала рентабельной.

На предприятии по состоянию на 2021 год работают сотрудники разных категорий, среди которых можно выделить руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Самая многочисленная группа –

основные рабочие. Структура персонала по стажу работы находится в удовлетворительном состоянии, в то время как возрастная структура – вызывает опасения на ближайшее будущее, поскольку снижается численность молодых работников, на фоне роста количества работающих пенсионеров. Уровень квалификации рабочих, в среднем, ниже среднего разряда выполняемых работ.

Выявлены основные проблемы кадрового обеспечения предприятия:

- средний разряд рабочих ниже среднего разряда работ, так как квалификационный уровень рабочих ниже требований производства, происходит снижение интенсивности труда, что свидетельствует о снижении эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия;
- в последние 2 года наметилась тенденция текучести кадров среди молодых, перспективных рабочих, многие из которых не проработали на предприятии и двух лет, что связано с недостатками в отборе и адаптации новых кадров;
- при отборе нового персонала для предприятия трудозатраты на обработку первичной информации о кандидатах не эффективны с точки зрения конечного результата работы по отбору;
- адаптационная работа с вновь принятыми сотрудниками существует лишь формально, на деле же – отсутствует ее системность и упорядоченность, на должном уровне не организовано наставничество.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами**

Крупные предприятия часто сталкиваются с кадровыми проблемами, которые вызваны большой потребностью в персонале, с целью формирования высококвалифицированного персонала. Проведенный ранее анализ проблем в формировании персонала предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» подтвердил это.

Итак, анализ поиска и отбора персонала показал, что предприятие использует стандартный набор источников: учебные заведения, сотрудничество с ЦЗН, уволенные из рядов РА, собственный ЦПП, бывшие сотрудники предприятия, однако, наибольшее количество кандидатов приходит из внешней среды предприятия, это «случайные» претенденты, откликнувшиеся на объявления о вакансии. Такие кандидаты требуют больших затрат, начиная с самого первого этапа анализа резюме.

В 2021 году поток резюме и анкет составил 473. Учитывая, что объявления о вакансиях практически не содержат специфических требований, ограничиваясь только общими: образование, минимальный опыт и должность, то сотрудники отдела кадров вынуждены перерабатывать огромный поток резюме, в котором могут быть разные кандидаты: не подходящие вовсе, не подходящие на желаемую вакансию (но подходящие на другую), полностью отвечающие требованиям желаемой вакансии. Ручная обработка входящего потока информации – трудоемкий и затратный процесс, имеющий помимо всего прочего, риск ошибок в селекции, то есть потерю в потоке ценных рабочих кадров. В качестве мероприятия по его усовершенствованию предлагаем внедрить в практику использование автоматизированного отбора.

Сущность предлагаемого мероприятия заключается в следующем: на официальном сайте ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» (<http://tekhkomplekt-rsk.ru>) необходимо создать виртуальную анкету, для заполнения претендентами на вакансии. Анкета будет отличаться от стандартной в сторону развернутости запрашиваемых данных, и будет содержать разделы, формализованные под требования не только различных категорий персонала, но под конкретную должность. Далее, заполненная анкета попадает в автоматизированную обработку, в результате которой ей будет присвоен статус: подходящий, не подходящий, подходящий на иную вакансию, подходящий во внешний резерв. С помощью новой программы появится возможность не только оптимизировать первичный отбор на этапе анализа резюме (анкет), но и формировать внешний резерв кадров не вручную, силами сотрудников отдела кадров, а автоматизировано.

На текущий момент на сайте имеется анкета кандидата, которую соискатель должен скачать, заполнить и отправить на электронный адрес предприятия, сотрудникам кадровой службы. На наш взгляд, эта анкета не отвечает требованиям с точки зрения усовершенствования обеспечения кадрами, поскольку включает лишь стандартные вопросы, и в небольшом количестве. Функцию первичной селекции такая анкета не выполняет, не говоря уже о функции сокращения затрат на проведение качественного отбора.

Стоит отметить, что отслеживанием поступающих анкет и резюме занимается отдел кадров. Все сведения по кандидатам на закрытие вакансий передавались вручную в подразделения, не очень оперативно. После введения виртуальной анкеты произойдет сокращение времени до поступления информации о первично отобранном кандидате в отдел кадров предприятия.

Второе мероприятие будет направлено на усовершенствование процедуры адаптации вновь принятого персонала с целью устранения текучести среди новичков. Сущность мероприятия будет заключаться в

создании на предприятии бригады наставников из числа ответственных квалифицированных рабочих.

Цель – повышение эффективности мероприятий по адаптации персонала предприятия, закрепление молодых работников на предприятии.

Задачи бригады наставников:

- координировать действия наставников;
- посредством консультаций, курсов практической подготовки способствовать быстрому вхождению молодого работника в коллектив в соответствии с программой адаптации новых сотрудников и индивидуальных планов работы молодых сотрудников;
- помощь кадровой службе в разработке оптимальной процедуры прохождения испытательного срока.

Для организации работы бригады необходимо разработать положение о бригаде, которое должно включать в себя: требования к наставнику (уровень опыта и мастерства, педагогические способности); стимулирование работы членов бригады, которое должно включать в себя следующие аспекты.

Стимулирование должно предусматривать:

- вознаграждение наставника должно зависеть от результатов аттестации подопечного;
- за успешный труд бригада должна получать доплату;
- на период наставничества среднемесячная зарплата наставника не должна уменьшиться.

Предлагается создание системы нематериального стимулирования для членов бригады наставников. Цель – формирование мотивов у наставников к передаче своего опыта и обучению молодых рабочих. Это может быть:

- размещение фотографии на «Доске почета» предприятия;
- периодические (раз в квартал, полгода, год) награды в виде грамот и ценных призов, вручаемых в торжественной обстановке;
- повышение статуса – можно сделать наставника участником

аттестации.

Разработаем требования, предъявляемые к наставникам предприятия.

Содержание требований представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Обоснование требований к наставнику молодых рабочих

Требование	Обоснование
Высокий уровень лояльности к предприятию	Сотрудник является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры. Он соблюдает правила и нормы, берет на себя ответственность и проявляет гибкость
Системное представление о работе своего подразделения и предприятия в целом	Сотрудник четко представляет особенности деятельности различных структурных подразделений компании и взаимосвязь между ними
Значительный опыт в своей профессиональной деятельности	Сотрудник имеет серьезный стаж в должности и обладает богатым практическим и жизненным опытом. Состоит на хорошем счету у руководства, которое считает с его мнением
Желание быть наставником	Сотрудник показывает искреннее стремление помогать подопечному, всячески способствовать его личностному и профессиональному росту
Готовность инвестировать свое время в развитие другого человека	Для сотрудника стремление помогать является безусловной ценностью
Способность к конструктивной критике и обратной связи	Сотрудник способен давать оценку действий того или иного человека, содержащую конкретные предложения и рекомендации по улучшению его работы
Обучаемость, способность к личному развитию и профессиональному росту	Сотрудник демонстрирует желание и способность постигать что-то новое, повышать свою квалификацию и производительность, является экспертом для других сотрудников
Коммуникабельность	Сотрудник умеет находить общий язык с коллегами
Лидерство	Сотрудник способен увлечь, повести за собой и подобрать правильные слова для мотивации других
Умение выстраивать ровные рабочие отношения	Сотрудник не допускает конфликтных ситуаций в общении, а если же они все-таки возникли, умеет грамотно их разрешить

Как видно из таблицы 15, главными требованиями к наставнику будут следующие:

- стремиться к решению поставленных производственных задач;
- соблюдение технологических процессов изготовления продукции;
- взаимодействие с членами бригады в ходе производственного процесса;

- соблюдение правил техники безопасности и охраны труда, использование средств индивидуальной защиты; знание безопасных приемов труда;
- индивидуальный подход к новому члену коллектива.

Далее необходимо будет сформировать круг работников предприятия, из числа которых будет проводиться отбор на роль наставников. В первую очередь специалистом кадровой службы предприятия будет проведен анализ документов личного дела сотрудников, стаж которых составляет более 5 лет по следующим критериям: образование, выполнение плана, взыскания, личные заслуги, трудовая дисциплина, возраст, состояние здоровья.

Из отобранных таким образом кандидатов на роль наставника, далее необходимо провести психологическое тестирование на выявление внутренних установок, мотивированности, лояльности.

Следующим этапом отбора будет устное собеседование, с помощью которого будет возможным уточнить те вопросы по кандидату, которые не были выяснены на предыдущих этапах оценки. Если в процессе собеседования достигается договоренность и работник включается в список наставников, то к работе его рекомендуется допустить не сразу, а только после проведения обучения. В качестве методов обучения наиболее эффективными, на наш взгляд, будут являться тренинги, деловые игры, тестирования, решение кейсов. Обучение наставников должно занимать не менее 2 недель, на базе предприятия ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ».

Самое главное требование к наставнику, на наш взгляд, это внутренняя мотивация, искреннее желание оказывать помощь другим, поэтому директивное назначение кого бы то ни было на должность наставника, без учета личных интересов кандидатов на данную должность, не принесет желаемого эффекта. Наставники будут должны проводить в период между сменами 5-минутки, посвященные выявлению проблемных вопросов производства. Цель – оперативное решение проблем, возникших в процессе производства. Данные 5-минутки будут способствовать повышению

эффективности коммуникаций между персоналом и менеджерами, ознакомлению работников с организационными приказами, ситуацией в подразделении, на предприятии в целом.

Для улучшения результатов наставнику необходимо регулярно, не реже одного раза в 2 недели, составлять фотографию рабочего дня своего подопечного рабочего для определения резервов потерь рабочего времени, определять причины потерь от брака, перерасхода энергоресурсов; выявлять непроизводительные затраты труда, нерациональное использование орудий и предметов труда и нарушение технологического процесса.

Все это также будет способствовать улучшению результатов работы производственного предприятия, закреплению кадров, повышению их уровня подготовки, формированию персонала необходимого качественного уровня и соответствия потребностям производственного предприятия.

### **3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий**

Мероприятие по оптимизации обработки входящего потока информации по соискателям вакансий посредством внедрения виртуальной анкеты на сайте предприятия, является, по своей сути, автоматизацией процесса первичного отбора. Экономический эффект от внедрения средств автоматизации может быть лишь косвенным, так как внедренные средства автоматизации не являются прямым источником дохода, а являются либо вспомогательным средством организации получения прибыли, либо помогают минимизировать затраты.

Главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление. Для большинства предприятий экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых

ресурсов, получаемой от:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (бумага, картриджи);
- сокращения служащих предприятия.

Снижение же трудозатрат на предприятии возможно за счет автоматизации работы с документами (резюме, анкетами), снижения затрат на поиск информации. Критерием эффективности создания и внедрения нового средств автоматизации является ожидаемый экономический эффект. Он определяется по формуле (1):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}P - EN \times KP, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}P$  – условно-годовая экономия, тыс. руб.;

$EN$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности,  $EN = 0,15$ ;

$KP$  – капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

Годовая экономия  $\mathcal{E}P$  складывается из экономии эксплуатационных расходов и экономии в связи с повышением производительности труда работников. Таким образом, получаем расчет экономии (формула 2):

$$\mathcal{E}p = (P1 - P2) + \Delta PП, \quad (2)$$

где  $P1$  и  $P2$  – соответственно эксплуатационные расходы до и после внедрения разрабатываемой программы, тыс. руб.;

$\Delta PП$  – экономия от повышения производительности труда дополнительных пользователей.

В случае если оценивать экономический эффект с учетом всех деталей, то капитальные затраты на проектирование и внедрение рассчитываются с

учетом длительности работ на этом этапе. Итак, рассмотрим подробнее расчет капитальных затрат на проектирование и внедрение системы электронного резюме.

Под проектированием понимается совокупность работ, которые необходимо выполнить, чтобы спроектировать систему, часть системы или поставленную задачу. Под внедрением понимается комплекс работ по вводу в производственную эксплуатацию системы с возможными ее доработками.

Для расчета затрат на этапе проектирования необходимо определить продолжительность каждой работы, начиная с составления технического задания и заканчивая оформлением документов. Продолжительность работ определяется либо по нормативам (при этом применяют специальные таблицы), либо рассчитывают их на основании экспертных оценок по формуле (3):

$$T_O = (3 \times T_{MIN} + 2 \times T_{MAX}) : 5, \quad (3)$$

где  $T_O$  – ожидаемая продолжительность работ, дней;

$T_{MIN}$  и  $T_{MAX}$  – соответственно наименьшая и наибольшая по мнению эксперта длительность работы.

Таким образом, после проведения расчетов, ожидаемая длительность работ на этапе проектирования 43 дня. Капитальные затраты на этапе проектирования КП рассчитываются по формуле (4):

$$KП = C + ZП + МП + Н, \quad (4)$$

где  $C$  – первоначальная стоимость программного продукта, руб.;

$ZП$  – заработная плата специалистов на всех этапах проектирования и внедрения, руб.;

$МП$  – затраты на использование ЭВМ на этапе проектирования и внедрения, руб.;

$Н$  – накладные расходы на этапе проектирования и внедрения, руб.

Данные расчетов ожидаемой длительности работ приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Длительность работ на этапе проектирования

Наименование работ	Длительность работ, дней		
	минимум	максимум	ожидание
Разработка технического задания	1	2	2
Анализ технического задания	1	1	1
Оформление ТЗ	1	1	1
Разработка алгоритма	2	5	3
Доработки программы	10	20	14
Отладка программы	15	20	17
Экономическое обоснование	1	3	2
Оформление пояснительной записки	2	5	3

Одним из основных видов затрат на этапе проектирования является заработная плата специалиста, которая рассчитывается по формуле (5):

$$ЗП = ЗД \times ТО \times (l + АС : 100) \times (l + АП : 100), \quad (5)$$

где ЗП – заработная плата разработчика на этапе проектирования, руб.;

ЗД – дневная заработная плата разработчика на этапе проектирования, руб.;

АС – процент отчислений на социальные нужды, руб.;

АП – процент премий, руб.

В общем случае расходы на машинное время состоят из расходов на процессорное время (при работе с объектным или абсолютным модулем) и расходов на дисплейное время. Формула для расчетов имеет вид (6):

$$М = tД \times СД + tП \times СП, \quad (6)$$

где С<sub>П</sub> и С<sub>Д</sub> – соответственно, стоимости одного часа процессорного и дисплейного времени, руб.;

$t_D$  и  $t_{\Pi}$  – соответственно, процессорное и дисплейное время, необходимое для решения задачи (час).

Расходы на эксплуатационные принадлежности определяются простым подсчетом затрат на их приобретение по оптовым (или свободным) ценам. Так как программа обработки электронного резюме разработана на современных быстродействующих компьютерах, то в дополнительном процессорном времени необходимости нет, т.е. принимаются как  $C_{\Pi} = 0$  и  $t_{\Pi} = 0$ .

При расчете  $M_{\Pi}$  следует учитывать время на подготовку исходных текстов программ, их отладку и решение контрольных примеров.

Накладные расходы, согласно формуле (5), составляют 80-120% от заработной платы персонала занятого эксплуатацией программы.

$$Z_{\Pi} = 2500 \times 43 \times (1 + 30 : 100) \times (1 + 15 : 100) = 160712,5 \text{ руб.}$$

В эксплуатационные расходы входят: информационные расходы; содержание персонала по обслуживанию комплекса технических средств; расходы на функционирование программы; расходы на содержание здания; прочие расходы.

Так как в ходе эксплуатации никаких дополнительных рабочих мест не используется, а техподдержка осуществляется силами ИТ-службы предприятия, принимаем их равными нулю.

Расходы на содержание персонала определяем по формуле (7):

$$Z = Ni \times (1 + AC : 100) \times (1 + AP : 100), \quad (7)$$

где  $Ni$  – численность персонала  $i$ -го вида, связанная с выполнением работ, чел.;

AC – процент отчислений на страховые взносы;

AP – средний процент премий за год.

Расходы на функционирование программы складываются из затрат на машинное время и затрат на эксплуатацию различных принадлежностей

(бумаги, краски для принтера и т.д.). На основании формулы (6) произведем расчет расходов на функционирование программы.

При этом можно оценить аналогичные расходы до внедрения программы и сравнить полученные значения. При внедрении программы уменьшается время работы с одной и той же задачей, за счет этого уже появляется экономия.

Накладные расходы. Расходы на эксплуатационные принадлежности определяются простым подсчетом затрат на их приобретение по оптовым (или свободным) ценам. Прочие расходы составляют от 1 до 3% от суммы всех эксплуатационных расходов.

Расчет экономии за счет увеличения производительности труда пользователя. Если пользователь при экономии  $i$ - вида с применением программы экономит  $T_i$ , часов, то повышение производительности труда  $P_i$  (в %) определяется по формуле (8):

$$P_i = (\Delta T_i : (F_j - \Delta T_i)) \times 100\%, \quad (8)$$

где  $F_j$  – время, которое планировалось пользователем для выполнения работы  $j$ -вида до внедрения программы (мин.).

В таблицу 17 сведем расчеты по экономии времени и росту производительности труда специалиста по кадрам.

Таблица 17 – Работы специалиста по кадрам

№п/п	Вид работ	До автоматизации, мин $F_j$	Экономия времени, мин. $\Delta T$	Повышение производительности труда $P_i$ (в %)
1	Первичный анализ резюме	10	5	100
2	Предварительный отбор кандидатов	5	4	400
3	Собеседование с кандидатом	15 – 30	0	0

4	Анализ и принятие решения	10	5	100
---	---------------------------	----	---	-----

Экономия, связанная с повышением производительности труда пользователя  $\Delta P$  определим по формуле (9):

$$\Delta P = ZП \times \sum (P_i : 100), \quad (9)$$

где  $ZП$  – среднегодовая заработная плата пользователя, руб.

Среднегодовая заработная плата специалиста по набору (ЗПСР), исходя из среднемесячной суммы составляет:

$$ЗПСР = 50000 \times 12 = 600000 \text{ руб.}$$

Далее определим сумму экономии, связанной с повышением производительности труда, в расчете на 1 специалиста по отбору кадров:

$$P = 600000 \times (100 : 100 + 400 : 100 + 100 : 100) = 3600000 \text{ руб.}$$

Далее представим расчет экономического эффекта от мероприятия на 1 специалиста по отбору кадров:

$$P_{\Sigma 1} = P - ZП = 3600000 - 160712,5 = 3439287,5 \text{ руб.}$$

Среднегодовая численность сотрудников, задействованных на обработке входящих резюме в течение года, составляет 5 человек:

$$P_{\Sigma ОБЩ} = 3439287,5 \times 5 = 17196437,5 \text{ руб.}$$

Целью внедрения системы электронных резюме является повышение эффективности работы кадровой службы предприятия путем внедрения программных алгоритмов по исключению потенциально непригодных кандидатов.

Ключевыми критериями первичной фильтрации кандидатов являются:

- возраст;
- стаж работы по специальности;
- стаж на последнем месте работы.

Система должна позволять изменять значение параметров фильтрации и, при необходимости, вводить новые.

Итак, предварительный расчет показывает, что годовой экономический эффект от внедрения электронных резюме в целом по предприятию составит 17196437,5 руб.

Реализация предложенного мероприятия будет способствовать росту объема выполненных работ, вместе с тем необходимы затраты на их проведение.

За счет применения усовершенствованного положения о поощрительных выплатах производительность труда работников, участвующих в производственном процессе, вырастет на 15%. Это приведет к росту производительности труда в целом. Производительность труда всего персонала и производительность труда работников, участвующих в производственном процессе, взаимосвязаны следующим образом по формуле (10):

$$\text{ПТРАБОТН} = \text{ПТРАБОЧИХ} \times d\text{РАБОЧИХ}, \quad (10)$$

где ПТРАБОТН – производительность труда всего персонала, тыс. руб./чел.;

ПТРАБОЧИХ – производительность труда рабочих, тыс. руб./чел.;

dРАБОЧИХ– удельный вес рабочих.

Всего по состоянию на 2021 г. на предприятии работает 209 человек, из которых 165 человек – это рабочие, непосредственно участвующие в производственном процессе, а 44 человека - мастера производственных участков предприятия, являющиеся специалистами. Результаты расчета производительности труда по результатам внедрения усовершенствования кадрового обеспечения представлены в таблице 18.

Таким образом, производительность труда работников вырастет с 2506,9 тыс. руб. до 2983,2 тыс. руб. на человека.

Таблица 18 – Производительность труда на предприятии по результатам мероприятий по улучшению кадрового обеспечения

Показатель	Значение
Выпуск продукции за 2020 г., тыс. руб.	523946,7
Численность работников всего, чел.	209
В том числе	-
Работники, участвующие в производственном процессе, чел.	165
Удельный вес работников, участвующих в производственном процессе, %	79
Производительность труда всех работников, тыс. руб./чел.	2506,9
Производительность труда работников, участвующих в производственном процессе, тыс. руб./чел.	3175,4
Рост производительности труда работников, участвующих в производственном процессе, на 15%, тыс. руб./чел.	476,3
Производительность труда работников, участвующих в производственном процессе, после усовершенствования процесса наставничества, тыс. руб./чел.	3651,7
Производительность труда всех работников после внедрения нововведений в наставничество, тыс. руб./чел.	2983,2

Далее рассчитаем изменение выпуска продукции по результатам внедрения мероприятий по улучшению кадрового обеспечения (таблица 19).

Таблица 19 – Выпуск продукции предприятия по результатам внедрения мероприятий

Показатель	Значение
Товарная продукция в оптовых ценах за 2021 г., тыс. руб.	523946,7
Численность работников всего, чел.	209
Производительность труда всех работников после внедрения Положения о поощрительных выплатах, тыс. руб./чел.	2983,2
Товарная продукция после внедрения мероприятий по кадровому обеспечению, тыс. руб.	623488,8
Абсолютное изменение выпуска продукции за счет внедрения мероприятия по улучшению наставничества, тыс. руб.	99542,1

Таким образом, рост объема продукции по итогам внедрения усовершенствований в наставничестве, составит 99542,тыс.руб.

## Заключение

Последние тенденции в мировой экономической практике показывают важность умения предприятий меняться и приспосабливаться к динамичным условиям, чтобы быть в тренде, уметь не только оставаться на плаву, но и добиваться высоких достижений путем решения сложных социально-экономических задач. Поддерживать высокий уровень конкурентоспособности выше может только квалифицированный, опытный, и квалифицированный кадровый состав.

Кадровое обеспечение — это одна из самых значимых задач, и, одновременно, проблем современных предприятий. Социальную и экономическую значимость, ценность приобретения и накопления кадрового ресурса понимают все, справедливо отдавая ему ключевое значение среди всех видов экономических ресурсов производства. Именно он дает возможность осуществлять все стратегические задачи и достигать самые высокие цели. Человеческий капитал в современном мире не уступает по своей значимости капиталу материальному, а на некоторых, особенно наукоемких и инновационных предприятиях — превосходит его по своему вкладу в конечный результат. Поэтому непрерывная и эффективная работа предприятия по формированию своего кадрового состава в конечном итоге выводит его на новый, более прогрессивный уровень управления, а именно, управления человеческими ресурсами. Проблема качественного обеспечения кадрами производства, особенно крупного, и дальнейшего использования им человеческого капитала многие десятилетия не теряет актуальности.

Особенности кадрового обеспечения деятельности предприятия изучалось на примере ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ». Управление персоналом и деятельность по кадровому обеспечению находится в ведении отдела кадров, непосредственно подчиняющегося генеральному директору предприятия.

На основании проведенного анализа основных экономических результатов деятельность предприятия можно признать удовлетворительной. За отчетный период увеличился выпуск продукции, производительность

труда работников, убыток от деятельности предприятия перешел в разряд прибыли. Деятельность производственного предприятия стала рентабельной.

Анализ кадрового состава по качественным характеристикам позволил сделать выводы о том, что на предприятии присутствуют разные категории персонала: руководители, специалисты, основные и вспомогательные рабочие. Штат предприятия невелик, 209 человек и укомплектован лишь с незначительным отклонением от планового штатного расписания. В исследуемом предприятии трудоустроены сотрудники разных возрастных категорий, от молодежи до людей пенсионного возраста. Образовательная структура, в основном, соответствует требованиям. Как на любом производстве, в составе преобладают основные рабочие.

По результатам анализа были выявлены основные проблемы кадрового обеспечения предприятия:

- средний разряд рабочих ниже среднего разряда работ, так как квалификационный уровень рабочих ниже требований производства, происходит снижение интенсивности и производительности труда, что свидетельствует о снижении эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия;
- в последние 2 года наметилась тенденция текучести кадров среди молодых, перспективных рабочих, многие из которых не проработали на предприятии и двух лет, что связано с недостатками в отборе и адаптации новых кадров;
- при отборе нового персонала для предприятия трудозатраты на обработку первичной информации о кандидатах не эффективны с точки зрения конечного результата работы по отбору;
- адаптационная работа с вновь принятыми сотрудниками существует лишь формально, на деле же – отсутствует ее системность и упорядоченность, на должном уровне не организовано наставничество.

Это говорит о необходимости совершенствовать работу по кадровому

обеспечению предприятия. Устранение таких проблем в кадровой работе требует значительных усилий и продолжительного времени. Поэтому в работе были предложены мероприятия, с которых возможно начать необходимые улучшения. Первое мероприятие – это создание на официальном сайте ООО «ТЕХКОМПЛЕКТ» виртуальной анкеты, для заполнения претендентами на вакансии. Анкета будет содержать разделы, формализованные под требования различных категорий персонала. Далее, заполненная анкета попадает в автоматизированную обработку, в результате которой ей будет присвоен статус: подходящий, не подходящий, подходящий на иную вакансию, подходящий во внешний резерв. С помощью новой программы появится возможность не только оптимизировать первичный отбор на этапе анализа резюме (анкет), но и формировать внешний кадровый резерв кадров.

Второе мероприятие будет направлено на усовершенствование процедуры адаптации вновь принятого персонала с целью устранения текучести среди новичков. Сущность мероприятия будет заключаться в создании бригады наставников из числа ответственных квалифицированных рабочих.

Разработанные в работе мероприятия являются экономически обоснованными, о чем свидетельствуют расчеты экономического эффекта от их внедрения.

## Список используемой литературы

1. Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2019. 412 с.
2. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учеб. пособие. М.: Экономика, 2020. 365 с.
3. Губарев П.Ю. Совершенствование технологий мотивации персонала предприятия // Социальная политика и социальное партнерство. – 2019. №7. С. 38-45.
4. Евдокимова Н.В. Технология обучения как фактор повышения мотивации //В сборнике: Преподаватель высшей школы в XXI веке / Труды 15-й Международной научно-практической Интернет-конференции. Ответственный редактор Т.Е. Исаева. 2019. С. 40-44.
5. Жиделева В. В. Экономика предприятия : учеб. пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб.и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 133 с.
6. Журавлев П, В., Кулапов М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / моногр. М.: Изд-во Российская Экономическая Академия, 2019. 232 с.
7. Звягинцева К.В., Рассказова О.А. Технология создания эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации // В сборнике: фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли Сборник трудов научно-практической и учебной конференции: в 3 частях. 2020. С. 181-186.
8. Ильницкий С.А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации // Молодой ученый. 2019. №3. С.418-420.
9. Каспарян А.А. Технология и разработка направлений мотивации персонала // В сборнике: концепция «общества знаний» в современной науке сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С.

117-120.

10. Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г.А., Роднина Т. А. Управление персоналом: регламентация труда / Под ред. д. э .н. Профессора А. Я. Кибанова. М.: Экзамен, 2020. 576 с.

11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, марке-тинг, интернационализация : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организа-ции» и «Управление персоналом». М.: ИНФРА-М, 2019. 299 с.

12. Кибанов А.Я. Экономика управления. М.: Инфра-М. 2019. 112 с.

13. Клеткина Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения // Научный журнал. 2019. № 1 (14). С. 46-50.

14. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. 2020. № 4. С. 11-13.

15. Кохова И.В. Инновационные технологии управления трудовой мотивацией и стимулированием труда // Сборник научных статей «Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика». 2019. С. 43-48.

16. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2019. 338 с.

17. Купер Д., И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. М.: Вершина. 2019. 336 с.

18. Ложкин П.В. Управление персоналом на предприятии: учеб. пособие. М.: КноРус, 2019. 448с.

19. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. М.: КноРус, 2020. 232 с.

20. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Интел – Синтез, 2021. 390 с.

21. Магура М.Я., Купрбатова М.Б. Современные персонал – технологии. М.: Интел – Синтез, 2020. 489 с.

22. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Уроки

эффективного HR – менеджмента : учеб. пособие. М.: Дело, 2021. 304 с.

23. Маслова В.М. Управление персоналом : академический курс. М.: Юрайт, 2019. 472 с.

24. Матрешева В.В., Кузнецова В.И. Технология мотивации и дисциплина // В сборнике: Функционирование национального и мирового рынков в условиях глобальной нестабильности сборник статей Всероссийской научно- практической конференции. 2019. С. 197-199.

25. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М.: Дашков и Ко, 2019. 344 с.

26. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб.: Издательство Питер, 2019. 416 с.

27. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия : учеб. –практич. пособие. М.: Дело, 2019. 490 с.

28. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2020. 320 с.

29. Управление персоналом организации : учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра – М, 2019. 512 с.

30. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Под редакцией Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. М.: Приор, 2021. 480 с.

31. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. 510 с.

32. Чижов Н.А. Кадровые технологии. М.: Экзамен, 2019. 351 с.

33. Экономика фирмы (организации, предприятия) : учебник для бакалавров / О. В. Антонова [и др.]; ред.: В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк, Б. Н. Чернышев. - 2-е изд. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. 296 с.