

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом (на примере
ООО «Югория Финанс»)»

Обучающийся

А.М. Бабкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

О.А Головач

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.М. Бабкина

Тема работы: «Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом организации (на примере ООО «Югория Финанс»)»

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что между управлением персоналом и бизнес-результатами компании существует взаимосвязь.

Когда все подсистемы управления персоналом согласованы, организация сохраняет позиции на рынке и находит новые пути развития.

В связи с этим важно оптимизировать управление персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в организации. В настоящее время хорошо обученная и мотивированная команда влияет на конкурентоспособность и развитие компании. Когда все подсистемы управления персоналом согласованы, организация сохраняет позиции на рынке, наращивает свой потенциал и находит новые пути развития. В связи с этим важно в первую очередь оптимизировать управление персоналом.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические основы управления персоналом и определить его место в управлении организацией;
- провести анализ эффективности управления персоналом ООО «Югория Финанс»;
- предложить рекомендации по повышению эффективности управления персоналом;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования: ООО «Югория Финанс».

Предмет исследования: практика управления персоналом предприятия.

В процессе исследования были использованы следующие методы: сравнение, сопоставление, метод группировки, личных наблюдений и т. д.

В целях решения выявленных проблем в управлении ООО «Югория Финанс» предлагается совершенствование организационной структуры компании путем внедрения отдела управления.

Предлагаемый комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Югория Финанс» позволит структурировать работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение эффективности деятельности предприятия, что будет способствовать его развитию.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

Abstract

The title of the graduation work is: "Development of measures to optimize the organization's personnel management (using the example of Yugoria Finance LLC)"

The relevance of the topic of bachelor's work is a relationship between personnel management and the company's business results. When all subsystems of personnel management are coordinated, the organization retains its position in the market and finds new ways of development. In this regard, it is important to optimize personnel management.

The purpose of the final qualification work: to develop recommendations for improving the efficiency of personnel management in the organization.

Tasks of the final qualifying work:

- to study the theoretical foundations of personnel management and determine its place in the management of the organization;
- to investigate the effectiveness of personnel management;
- to offer recommendations on improving the efficiency of personnel management;
- evaluate the effectiveness of the proposed measures.

The object of the study: Yugoria Finance LLC. Subject of research: the practice of personnel management of the enterprise. In the course of the research, the following methods were used: comparison, grouping method, etc. In order to solve the identified problems in the management of company, it is proposed to improve the organizational structure of the company by introducing a management department. The proposed set of measures to improve the personnel policy at Yugoria Finance LLC will structure work with personnel into a single system aimed at improving the efficiency of the enterprise, which will contribute to its development. The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of material in subsections 2.2, 2.3, 3.1 and appendices can be used by specialists of the organization. Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы управления персоналом в системе управления организацией.....	8
1.1 Сущность, принципы и методы управления персоналом современной организации	8
1.2 Система управления персоналом: анализ содержания подсистем, определение места в общей системе управления предприятием.....	16
2 Анализ эффективности и проблем управления персоналом в ООО «Югория Финанс»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Югория Финанс».....	27
2.2 Специфика процесса управления персоналом исследуемой организации	38
3 Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом в ООО «Югория Финанс»	48
3.1 Разработка мероприятий по улучшению управления персоналом в ООО «Югория Финанс»	48
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	62
Заключение	71
Список используемой литературы	74
Приложение А Опрос сотрудников организации	77
Приложение Б Анкетирование для руководителя организации	78
Приложение В Вопросы по категориям.....	81

Введение

Вопросы эффективного управления персоналом важны для любой организации, в которой работают сотрудники, вне зависимости от экономической ситуации в обществе, рыночной конкуренции, времени года и других объективных факторов. Сложенность и комплексность в управлении человеческими ресурсами проецируется на базовые показатели - показатели, отражающие состояние каждой из существующих подсистем работы с персоналом, динамика которых свидетельствует о рациональности или нерациональности принимаемых управленческих решений.

Тема выпускной квалификационной работы является в настоящее время очень актуальной, так как существует зависимость между тем, как построено управление персоналом и бизнес-результатами организации. Несмотря на то, что вопросам управления персоналом уже достаточно давно уделяется много внимания, в России к пониманию важности этого бизнес-процесса работодатели стали приходить только последнее время.

В настоящее время хорошо обученная и мотивированная команда влияет на конкурентоспособность и развитие компании. Когда все подсистемы управления персоналом согласованы, организация сохраняет позиции на рынке, наращивает свой потенциал и находит новые пути развития. В связи с этим важно в первую очередь оптимизировать управление персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать мероприятия по оптимизации управления персоналом организации (на примере ООО «Югория Финанс»).

Достижение цели предполагает решение ряда последовательных задач:

- проанализировать теоретические основы управления персоналом организации;
- исследовать эффективность управления персоналом в организации;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом;

– оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования: ООО «Югория Финанс».

Предмет исследования: практика управления персоналом ООО «Югория Финанс».

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы методы сравнения, сопоставления, методы группировки, личных наблюдений, нарративных интервью и т. д.

В работе использовались нормативные документы Российской Федерации, регламентирующие трудовую деятельность, учебная литература, научно-исследовательские статьи и материалы докладов на различных конференциях, а также электронные ресурсы.

1 Теоретические основы управления персоналом в системе управления организацией

1.1 Сущность, принципы и методы управления персоналом современной организации

«Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которые имеет организация. Очень важно, что в настоящее время происходит постепенное осознание того, что именно персонал – основной фактор, определяющий успех компании» [2].

Управление персоналом - многоаспектная деятельность, включающая в себя множество различных функций. Кибанов А.Я., который считает, что управление персоналом - это «...вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями» [14].

С точки зрения исследователя система управления персоналом представляет из себя совокупность принципов, как показано на рисунке 1.

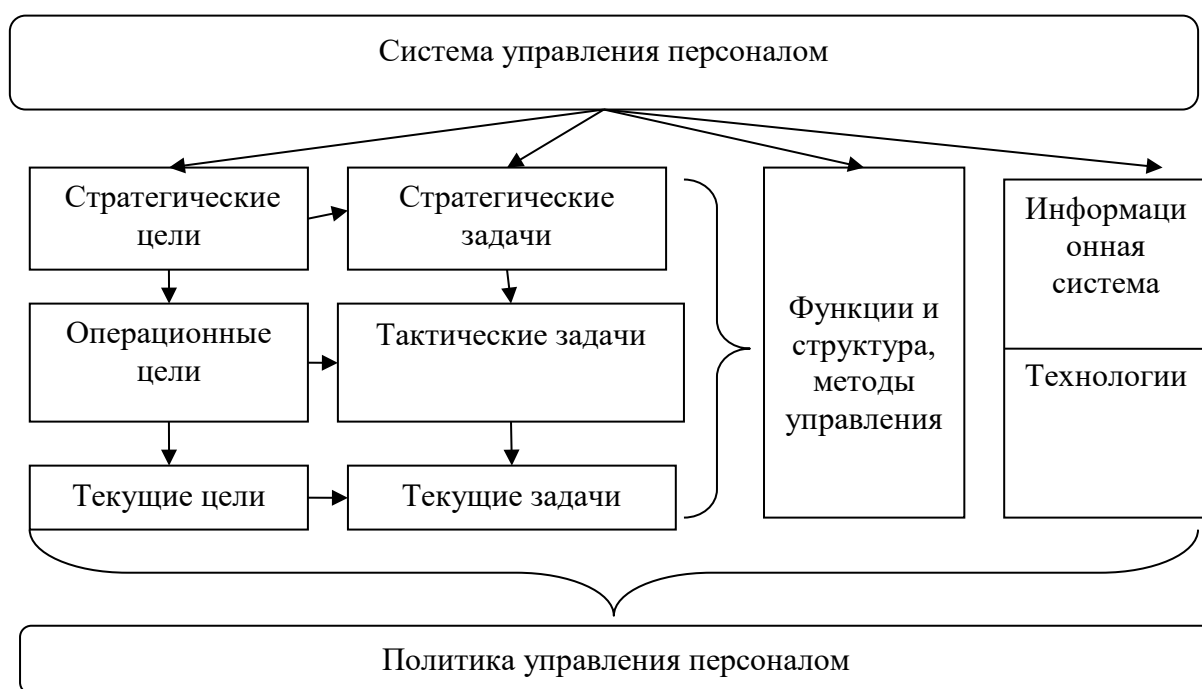


Рисунок 1 - Элементы системы управления персоналом [21]

В.М. Маслов характеризует систему управления персоналом «как совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах [1]:

- уставе предприятия,
- ее философии,
- бизнес-плане,
- правилах внутреннего трудового распорядка,
- коллективном договоре,
- положении об оплате труда,
- положении о кадровой службе» [21].

Другими словами, система управления персоналом представляет собой совокупность конкретных подходов, методов, систем контроля и процедур, созданных для эффективного взаимодействия с персоналом, работающим в любой организационной структуре [3]. Следовательно, управление персоналом является жизненно важной частью общей стратегии руководства предприятия [12].

Руководство предусматривает координацию со стороны менеджеров отдельных сотрудников и групп, их мотивацию и поощрение на достижение общих целей, что является важнейшим аспектом воздействия на их организационное поведение [8].

Гибкость, готовность и способность постоянно внедрять различного рода изменения является важнейшим фактором конкурентоспособности успешных компаний во всем мире [4]. Руководители все больше осознают необходимость организационных изменений, поэтому находятся в постоянном поиске путей развития своего бизнеса [20].

Стратегическое направление в работе с персоналом, которое отражает совокупность методов, принципов, правил и технологий в области управления называют кадровой политикой организации [4].

Ее основная цель – внести «эффективный вклад в осуществление стратегии компании в целом и воспитать у персонала ответственность перед предприятием и обществом» [15].

Начальный компонент включает в себя определение целей управления персоналом. Основные цели организации делятся на отдельные уровни. Основная цель «управления персоналом в организации представлена первым уровнем, состоящим из четырех категорий», как показано на рисунке 2[14].

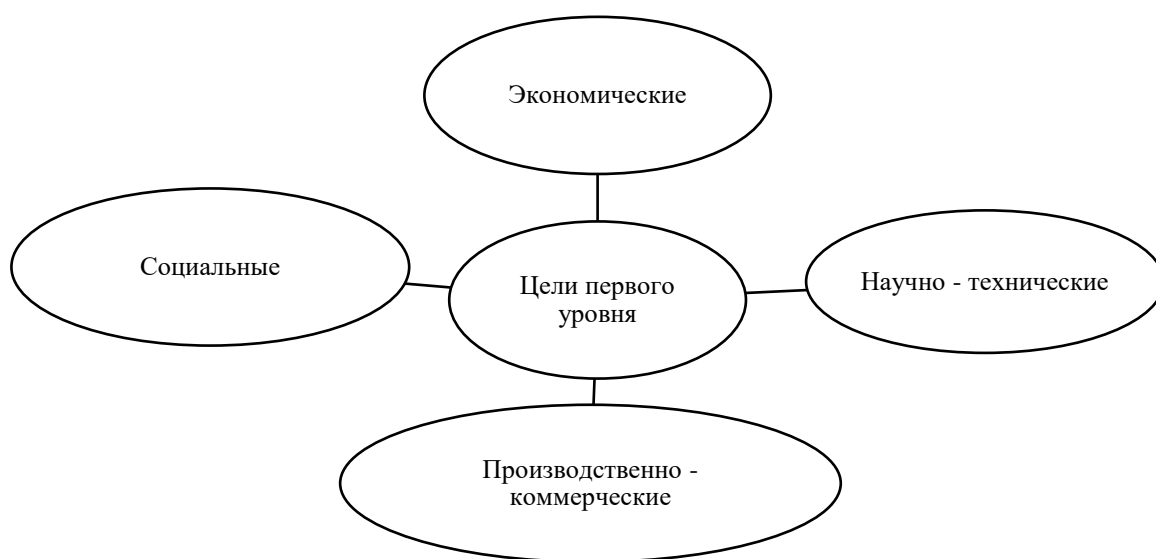


Рисунок 2 - Основные категории целей управления персоналом [14]

Преобладание той или иной категории целей будет различаться в зависимости: от вида деятельности организации, особенностей организации производственного процесса, специфики принципов принятия и разработки управленческого решения [5]. Анализируя теоретические подходы к данному вопросу, можно отметить, что в научной литературе существует несколько научных концепций управления персоналом, каждая, из которых, имеет отличительные цели, задачи и методы управления персоналом [16].

Проведем их анализ, результаты сравнительной характеристики сгруппируем в аналитической таблице 1. Как видно из анализа таблицы 1, основная цель во всех концепция – эффективное управление персоналом.

Однако в зависимости от методов управления и принципов их реализации, задачи (второй элемент системы, которые обеспечивают решение основной цели), будут значительно отличаться [6].

Таблица 1 - Сравнительная характеристика основных научных концепций, посвященных управлению персоналом [19]

Название концепции	Авторы	Цель системы управления персоналом	Методы реализации	Особенности кадровой политики
Японская модель управления персоналом [20]	Хидеки Йосихара	Эффективное управление кадрами	Социально - психологические	«система пожизненного найма», «планирование карьеры учетом выслуги лет и вклада в рационализацию»
Американская модель управления персоналом [14]		Обеспечение непрерывного роста и углубление специализации и должно обеспечить эффективное управление	Организационная структура строится по функциональному принципу.	распределение ответственности в соответствии с функциональными обязанностями. Централизованная система; индивидуальное принятие решений
Маркетинговый подход		Стратегическое управление на основе прогнозов развития	Маркетинговые исследования, социально – психологические методы	принцип «ставка на человека самореализующегося».
Европейский подход	Тапани Алкула.	За счет мотивации достижение эффективности	Социально - психологические	«Децентрализованность подразделений», «ориентация на работу», «удовлетворение ожиданий»
Модель М. Хильб. [2]	М. Хильб.	Обеспечение эффективности за счет использования «Женевской модели»	Социально - психологические	сетевой руководитель-сопредприниматели, принцип развития компетенций сотрудника

Второй уровень включает в себя ряд подцелей. В первую очередь это разработка и реализация стратегии, которая направлена на управление персоналом с учетом влияния внешних и внутренних факторов [10].

Цели третьего уровня направлены на конкретизацию целей второго уровня [7].

Реализация поставленных задач обеспечивается через функции (четвертый элемент системы управления), которые представлены на рисунке 3 [9].



Рисунок 3 - Виды функций управления персоналом [10]

Существует три категории подходов, используемых для работы с персоналом компании, а именно: экономические методы, организационно-административные методы и социально-психологические методы.

Важно отметить, что управление персоналом относится к ряду методов, используемых для воздействия на сотрудников компании с целью достижения успеха и эффективной работы организации [11].

Экономические подходы охватывают все методы стимулирования сотрудников с помощью материальных средств в организации, которые включают [12]:

- вовлечение сотрудников в распределение прибыли компании.
- система поощрения в виде повышения заработной платы, премий за качественную работу и ее эффективность.
- элементы социальной защиты сотрудников, такие как предоставление питания, медицинское страхование и оплата общественного транспорта.
- система штрафов, когда из заработной платы работников производятся вычеты и взимаются штрафы [13].

Административные или организационно-распорядительные подходы в основном опираются на применение власти, принуждение и обеспечение соблюдения правил в соответствии с трудовым законодательством со стороны руководства предприятия. Эти административные методы принимают форму приказов, инструкций или директив, которые обеспечивают поддержание трудовой дисциплины и ответственность за любые нарушения. Административные методы носят прямой характер, то есть все приказы и распоряжения руководства организации должны выполняться [3].

Социально-психологические тактики, воздействующие на интересы отдельных лиц или групп, коренятся в психологических и социологических принципах. Целью этих методов является снижение личностных конфликтов в трудовом коллективе [2].

Кроме того, социально-психологические методы могут быть использованы для формирования корпоративной культуры и управления профессиональным развитием отдельных сотрудников. С помощью социологических методов в управлении персоналом можно выявить неформальных лидеров, определить роль каждого сотрудника в трудовом коллективе и умело смягчить любые конфликты между сотрудниками [14].

Перед системой управления персоналом в настоящее время часто встает проблема оптимизации стимулирования труда. И это несмотря на то, что в распоряжении современного менеджмента есть огромный пласт

теоретических знаний и большие наработки практики в области научной организации трудовой деятельности [15].

Кадровая политика существует в каждой организации, независимо от степени выраженности, и даже если ее не провозглашают. Круг вопросов, которые решает кадровая политика достаточно велик. Часть из них представлена в таблица 2 [16].

Таблица 2 – Отрасли кадровой политики

Направления	Принципы
Подбор и расстановка персонала	«Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Критерии: уровень знаний, соответствующий требованиям должности, требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных), облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства» [16]
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Отбор кандидатов на конкурсной основе Ротация кадров как по вертикали, так и по горизонтали Подготовка кадрового резерва для должности или группы схожих должностей Эффективная стажировка на руководящих должностях Оценивается: «степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент, также дается оценка результатов деятельности, проводятся собеседования, выявление склонностей и т.п.» [16]
Оценка и аттестация персонала	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок Оценка результатов деятельности
Развитие персонала	Необходимость «периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала» [11] Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Формирование «стимулирующих факторов труда, позволяющих обеспечить большую производительность и результативность труда на предприятии» [12].

Первое направление - подбор и расстановка персонала - предполагает сначала определение потребности в персонале, затем поиск подходящих

кандидатов, их привлечение, отбор и найм на определенные позиции. В таблице 2 представлены принципы подбора персонала и основные критерии, которые применяют к кандидатам [17].

Следующее направление по формированию кадрового резерва, как правило, используют для замещения ключевых и руководящих позиций. Но некоторые компании используют его для ротации кадров.

В организациях с высоким уровнем текучести кадров формирование кадрового резерва сотрудников возможно, если:

- на этапе подбора присутствует ранняя диагностика потенциала сотрудников, которая позволяет построить карьерную траекторию в компании;

- наличие развитой системы коммуникаций, которые позволяют сотрудникам связывать планы развития организации с личными карьерными притязаниями [18].

Третье направление - оценка и аттестация персонала - есть не во всех компаниях. Аттестация, как правило, свойственна организациям государственного сектора, а в крупных компаниях чаще встречается практика оценки.

Последнее направление, развитие персонала, предполагает для сотрудников возможности обучения и карьерного роста в рамках компании. Однако, это доступно не всем компаниям в силу ограниченных финансовых возможностей [19].

Таким образом, «система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. С одной стороны, они подчинены единым правилам и требованиям. Вместе с тем, система управления персоналом требует достаточно индивидуального для каждой организации подхода [20]. Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с

итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [21].

1.2 Система управления персоналом: анализ содержания подсистем, определение места в общей системе управления предприятием

Эффективная кадровая политика находится во взаимосвязи с факторами внешней и внутренней среды, влияющей на нее. Формирование эффективной кадровой политики начинается с выявления возможностей управления людьми для достижения целей организации [22]. Разумеется, на формирование кадровой политики любой организации влияют внутренние и внешние факторы.

Факторами внешней среды, которые влияют на кадровую политику, являются те факторы, на которые организация, как субъект управления, не имеет возможности повлиять. Эти факторы необходимо учитывать для правильного построения структуры организации, планирования кадрового состава и бюджетирования, они представлены в таблице 3 [23].

Таблица 3 - Внешние факторы среды, влияющие на кадровую политику

Группа факторов	Факторы группы
Ситуация на рынке труда	Сюда включаются такие факторы, как средняя заработная плата для должности в отрасли, спрос и предложение по вакансиям, среднее время поиска и закрытия вакансии. На эти факторы, в свою очередь, влияет демографическая ситуация, занятость в целом по стране и так далее.
Тенденции экономического развития	Необходимо проанализировать состояние экономики, которое повлияет на тенденции зарплат и занятости, отразит, в какой части цикла находится отечественная экономика.
Научно-технический прогресс	Необходимо описать этот фактор, так как он влияет на содержание труда и его характер, а также на потребность в специалистах, сроки и возможность переподготовки и обучения персонала.
Нормативно-правовая среда	Этот фактор определяет «правила игры», демонстрирует политику государства. Его анализ необходим, чтобы обеспечить законность деятельности и взаимопонимание с обществом и государством.

Существуют также факторы внутренней среды, то есть факторы, которые поддаются воздействию организации, как субъекта управления. К таким факторам относятся те, что представлены в таблице 4 [24].

Эффективность кадровой политики посчитать сложнее, чем экономическую эффективность деятельности предприятия. В самом общем виде эффективность может быть представлена как соотношение результата кадровой политики и затрат на ее реализацию. Однако, в реальности расчет результатов кадровой политики, не всегда поддается вычислению [25].

Таблица 4 - Внутренние факторы среды, влияющие на кадровую политику

Группа факторов	Факторы группы
Цели организации	Цели организации являются основой деятельности компании и, естественно, основой для принятия решений в сфере кадровой политики. Основной целью бизнес-структур является извлечение прибыли. Однако существуют дополнительные цели, стратегические цели, на основе которых могут сокращать или расширять штат, делать упор на количество или качество персонала и так далее
Стиль управления	Рассматривая социологические особенности стиля руководства в странах Европы, необходимо отметить, что стиль руководства в практике Европейских менеджеров весьма разнообразен.
Финансовые ресурсы организации	Финансовые ресурсы определяют возможность содержать штат работников, величину заработной платы, влияют на состав материального вознаграждения и так далее.
Корпоративная культура.	Этот фактор определяет, насколько высоки требования к персоналу организации и насколько высоко ставится деловая этика в данной компании.

Понятие управления персоналом включает в себя подходы, принципы, цели, критериев, а также практические способы создания механизма реализации этих подходов с учетом специфики организации [26].

Она включает в себя три основных аспекта: разработку подхода к управлению персоналом, создание системы его обеспечения и внедрение

инновационных технологических систем. Система управления персоналом включает в себя набор руководящих понятий, которые регулируют практику управления персоналом, соответствующие организационные структуры и процессы, а также подход организации к своим работникам.

Формирование системы управления персоналом включает в себя следующее:

- Определение целей и задач, связанных с управлением персоналом.
- Создание структуры управления персоналом в организации.
- Формирование вертикальных и горизонтальных функциональных связей между руководителями и специалистами, что включает в себя обоснование, разработку, формулирование и реализацию управленческих решений [27].

Следовательно, управление персоналом должно рассматриваться как комплексная система. Она должна охватывать все аспекты, включающие политику в отношении сотрудников, подбор, оценку, расстановку, обучение и адаптацию. Все эти компоненты должны быть отражены в первичных организационных документах организации.

На основе сведений о движении работников можно определить показатели, приведённые в таблице 5 [28].

Таблица 5 - Методика анализа движения кадров

Показатель	Формула
Коэффициент приема кадров	«Численность работников, принятых на предприятие за анализируемый период / Среднесписочная численность работников за анализируемый период» [10]
Коэффициент выбытия кадров	«Численность работников, уволенных за анализируемый период / Среднесписочная численность работников за анализируемый период» [10]
Коэффициент текучести кадров	«Численность работников, уволенных по неуважительным причинам / Среднесписочная численность работников за анализируемый период» [10]
Коэффициент постоянства кадров	«Численность работников, проработавших весь анализируемый период / Среднесписочная численность работников за анализируемый период» [10]

Затраты труда производственных рабочих - сдельщиков и рабочих-повременщиков определяют технологическую трудоемкость, которая рассчитывается по формуле (1):

$$T_o = T_c + T_n, \quad (1)$$

где, T_o – технологическая трудоемкость;

T_c – затраты труда основных производственных рабочих-сдельщиков;

T_n - затраты труда основных производственных рабочих-повременщиков.

Трудоемкость обслуживания производства можно определить через совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов и служб, занятых обслуживанием производства и рассчитывается по формуле (2):

$$T_v = T_p + T_{обс}, \quad (2)$$

где, T_v – трудоемкость обслуживания производства;

T_p – затраты вспомогательных рабочих цехов и служб;

$T_{обс}$ – затраты, связанные с обслуживанием производства.

Производственная трудоемкость состоит из затрат труда основных рабочих и вспомогательных рабочих для производства одной единицы продукции, исполнение работы либо же услуги, рассчитывается по формуле (3):

$$T = T_o + T_v, \quad (3)$$

где, T – производственная трудоемкость.

На основе количества отработанных часов и дней отдельным сотрудником можно провести анализ полноты использования сотрудников по уровню использования имеющегося фонда рабочего времени.

Руководитель наблюдает за сотрудниками и выявляет тех, кто работает лучше всех, выдавая им значительную премию. Это мотивирует каждого сотрудника работать эффективно и результативно, так как он понимает, что есть шанс получить дополнительное финансовое вознаграждение [5].

Руководитель предоставляет сотрудникам возможность проявлять инициативу и самостоятельно принимать решения. Такой подход способствует мотивации сотрудников предлагать новые задачи. Некоторые из этих предложений оказываются весьма инновационными и многообещающими. В результате бизнес процветает, а команда готова выполнять работу высокого качества [21].

Кроме того, работа дает возможность развивать профессиональные качества и добиваться карьерного роста. Будучи частью команды, человек воспринимает себя как вклад в достижение общей цели, что повышает его мотивацию и смягчает внешние негативные воздействия. Преодоление препятствий является частью личностного роста, а работа предоставляет возможности для такого самосовершенствования.

Создание системы управления эффективностью работы персонала является важнейшей частью деятельности организации. В отличие от других ресурсов, используемых предприятием, человеческие ресурсы требуют значительного внимания и отдельного рассмотрения. Работники, будь то в процессе найма или во время работы, могут отказаться от предоставляемых условий труда, потребовать изменения условий труда, пройти переподготовку или полностью покинуть организацию по своему усмотрению. Следовательно, привлечение и удержание сотрудников в долгосрочной перспективе требует уникальных операционных подходов.

Системы управления часто оцениваются через конкретные показатели, такие как стоимость обучения или текучесть кадров. Эксперты в этой области утверждают, что такой подход необходим, поскольку они действуют вне процесса работы с персоналом и не могут влиять на него напрямую, что означает, что они работают в некоторой форме изоляции. Такой подход рассматривается как средство защиты их профессиональной деятельности от ненужной работы.

По сути, оценка персонала – это целенаправленный процесс, направленный на проверку соответствия профессиональных качеств

работника, как количественных, так и качественных, ожиданиям, предъявляемым к должности, отделу или предприятию [21].

Оценка эффективности может проводиться с помощью следующих подходов:

- подход, который оценивает финансовые результаты управленческих решений;
- подход, который объединяет все расходы и компенсации, связанные с социальным и экологическим воздействием;
- подход, учитывающий приобретенные ценности, которые являются универсальными, с перспективой адаптации к рыночным условиям [16].

Подход, который оценивает финансовые результаты управленческих решений, является самым распространенным и основан на соотношении полученных доходов (выгод) и понесенных затрат (потерь). Оценка финансовых результатов управленческих решений выражается обобщенной формулой (4):

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{Z} \quad (4)$$

где, \mathcal{E} – эффект (финансовый результат) управленческих решений;

\mathcal{D} – полученный доход (выгода) от управленческих решений;

\mathcal{Z} – понесенные затраты (потери при реализации управленческих решений [8].

Оценка эффективности управленческих решений также может быть выражена обобщенной формулой:

$$R = \mathcal{D} / \mathcal{Z} \quad (5)$$

где, R – эффективность управленческих решений [8].

Таким образом, эффективность является пропорциональной мерой, отражающей соотношение между понесенными затратами и достигнутыми результатами.

Очевидно, что, если $R > 1$, то управленческое решение эффективно, т.к. достигнутые результаты превышают понесенные затраты.

Регулярная оценка системы управления человеческими ресурсами предприятия имеет решающее значение для повышения общей эффективности деятельности организации. Полученные результаты должны быть доведены до сведения всех сотрудников, чтобы вдохновить их на повышение эффективности своей работы. Эффективная работа подразумевает достижение наивысших результатов при минимальных затратах.

Для оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами необходимо использовать «эффективную методику оценки, направленную на определение текущего состояния управления персоналом предприятия, а также выявление недостатков для будущих улучшений. Нюансы оценки обязательно включают информацию о каждом сотруднике, созданную для того, чтобы охватить существенные аспекты рабочей силы предприятия, включая информацию:

- о карьерном росте;
- о квалификации;
- о возрастном и гендерном представительстве;
- о психометрических и медицинских параметрах и др.» [1]

Отечественные и зарубежные авторы выделяют две концепции оценки эффективности системы управления персоналом организации.

Первая из них рассматривает «связь производства и управления как краеугольный камень успешной системы управления. По второму подходу, оптимальная работа системы управления персоналом оказывает прямое влияние на общую производительность предприятия» [13].

Для точной оценки производственной эффективности системы управления персоналом необходимо использовать системный подход. Это включает в себя соотношение затрат и выгод от внедрения элементов системы управления персоналом для оценки ее эффективности и влияния на повышение эффективности предприятия. Эффективность реализации кадровой политики можно оценивать в зависимости от субъекта реализации. Критерии такой оценки представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Критерии эффективности кадровой политики организации

Субъект реализации	Критерии эффективности
Руководство	Имеется «5 основных критериев: - вложение всех видов средств в формирования для персонала комфортных условий работы и возможностей развития, - суммарные вложения организации в обустройство рабочих мест, мероприятий по развитию корпоративной культуры, - степень выполнения мероприятий кадровой политики, использования выделенных ресурсов под конкретные задачи, - внимание руководства к проблемам персонала, - степень информационного обеспечения управления персоналом» [15]
Руководители линейных подразделений	Экономические и производственные показатели работы подразделений (критерий – выполнение нормативов, планов, стандартов)
Субъект реализации	Критерии эффективности
Кадровая служба	Имеется «2 основных критерия: - показатели (оценочные параметры) успешности исполнения требований трудового законодательства - эффективность кадровой работы: рост вложений в персонал, в принимаемые кадровые решения (обучение, поощрение и т.д.) [20]
Работники	Важнейший показатель – «показатель удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений» [20]

Основным показателем для оценки эффективности управления персоналом во всех организациях является среднегодовая выработка каждого работника. Этот показатель получается путем деления среднегодового объема продаж услуг на среднюю численность работников.

Общепризнанным стандартом для расчета социальной эффективности управления персоналом является измерение текучести кадров. Формула расчета представляет собой отношение численности персонала, уволенного по причинам текучести, к среднесписочной численности работников организации [14]:

$$K_T = U_T / Ч \quad (6)$$

где, K_T – коэффициент текучести кадров;

U_T – численность персонала, уволенного по причинам текучести, чел.;

Ч – среднесписочная численность работников организации, чел.

Согласно предложению О.Е. Ивановой, управление персоналом следует оценивать по трем направлениям:

- организации управленческого труда;
- технологии управления персоналом;
- качество управления персоналом [12].

Первичная оценка охватывает способы и формы коммуникации между субъектами, выступающими в качестве объектов управления, и управленческим персоналом.

Анализ качества управления персоналом формируется исходя из конкретных целей, поставленных органом управления. В таблице 7 приведены основные подходы к проведению такого анализа.

Таблица 7 - Направления и критерии анализа качества управления персоналом предприятия [10]

Направление анализа	Критерии проведения анализа
Выявление соответствия практики управления персонала и проводимой кадровой политики существующим целям и задачам предприятия	- пути достижения целей; - отсутствие противоречий между целями; - последовательность в достижении целей
Качество документов, регламентирующих работу персонала	- четкость и полнота изложения документов; - соответствие трудовому кодексу Российской Федерации
Правила и процедуры процесса управления персоналом	- эффективность работы предприятия; - трудовые показатели персонала
Организационная культура персонала	- трудовая этика; - психологический климат в коллективе
Качество управления персонала	- удовлетворенность персонала; - имидж предприятия; - трудовые показатели

Также можно дать оценку эффективности кадровой политики организации, используя «следующие показатели:

- текучесть кадров в целом по организации, по его структурным подразделениям и базовым категориям персонала;
- наличие вакантных мест в подразделениях организации, незаемещенных в течение расчетного периода (квартал, год);
- наличие претензий клиентов к качеству предоставления сотрудниками услуг» [3].

Таким образом, для определения эффективности системы управления персоналом нужно сначала провести качественно-количественную оценку персонала. Данный подход предполагает анализ внутренних факторов системы управления персоналом. Далее необходимо провести «поэтапный качественный анализ состояния каждого элемента системы управления персоналом [1]. Она должна быть построена на следующих предпосылках:

- постоянно меняющиеся условия внешней среды, рост уровня конкуренции, предъявляют все более высокие требования к качеству системы управления персоналом в организации;
- определено, что эффективность деятельности любой организации зависит от того, как работают ее сотрудники. Очевидно, что высокая производительность труда у высококвалифицированного персонала лишь в случае удовлетворенности условиями труда;
- правильно организованная система управления персоналом является фундаментом эффективной конкурентоспособной деятельности организации и способом достижения поставленных целей. Ключевой целью системы управления персоналом является достижение определенного качества персонала [1].

Именно оно может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия, а основной задачей - формирование производственного поведения сотрудников, которое бы обеспечивало достижение организационных целей. Важнейшим элементом кадровой политики является сбалансированная система оплаты труда и ее соответствие требованиям регионального рынка труда. Недостаток в организации справедливых методов оценки труда, формальный и уравнительный подход приводит к негативным последствиям. В условиях рыночной экономики одним из ключевых факторов конкурентоспособности является своевременное обеспечение кадрами соответствующей квалификации.

2 Анализ эффективности и проблем управления персоналом в ООО «Югория Финанс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Югория Финанс»

Миссия ООО «Югория Финанс» – оказание комплексных услуг в области учета, налогов и права, способствующих развитию экономики предприятия и страны в целом.

Основной сферой деятельности является деятельность по предоставлению различных услуг, связанных с бухгалтерским учётом, проведением финансового аудита, налоговым консультированием [22].

Деятельность предприятия связана с аудитом бухгалтерской отчетности по РСБУ, аудитом отчетности по МСФО, аудитом управленческой отчетности, трансформацией отчетности по МСФО, налоговым планированием, консультациями по вопросам бухгалтерского учета, налогообложения и права, аутсорсингом бухгалтерского и управленческого учета, представительством в арбитражном суде, Due Diligence, составлением и защитой бизнес-плана перед инвесторами (банками), продвижением отраслевых и корпоративных семинаров, кредитным брокерством.

Подход компании заключается в следующем:

- уважение – компания ценит каждого клиента и заботится о их интересах.
- порядочность – выполняет обязательства, не навязывает лишнего, гарантирует конфиденциальность.
- ответственность – доводит до конца, отвечает за результат, страхует риски своих клиентов.
- эффективность – находит решение, подходящее индивидуально каждому бизнесу.

– компетентность – непрерывно повышает экспертизу на основе практического опыта, формирует кросс-функциональные команды для достижения результатов клиентских проектов.

– профессионализм – вкладывает в построение лучшей команды и всегда продолжает учиться [22].

Организационная структура компании придерживается линейно-функциональной модели. Функции (или отделы), ориентированные и специализирующиеся на управлении продажами, рекламной деятельности и других смежных вопросах, готовят решения для устранения соответствующих проблем. Визуальное изображение организационной структуры представлено на рисунке 4.

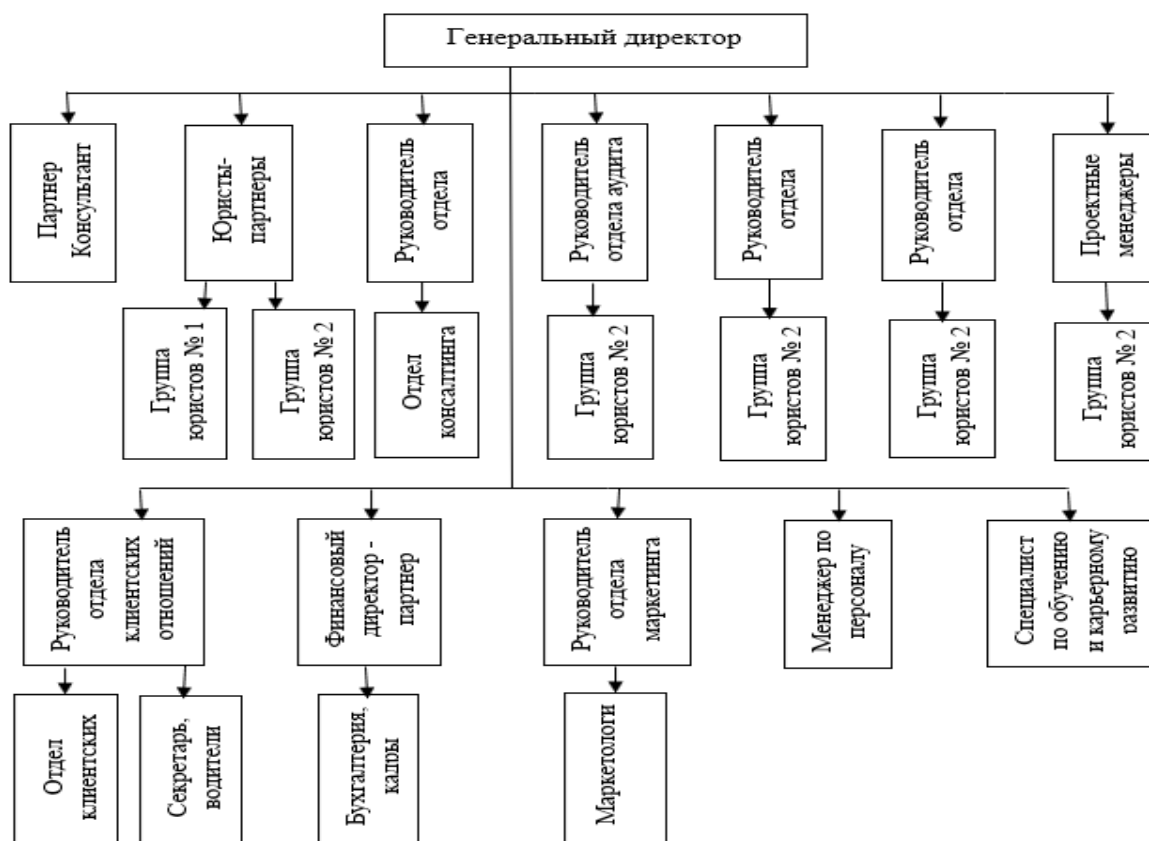


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Югория Финанс» [22]

Представим далее описание функций отделов, представленных на рисунке 4:

- юридический отдел (группа 1 и 2) осуществляет организацию нормативно-правовых актов, связанных с решением споров между государственными органами и предпринимателями, следит за соблюдением законодательства РФ при выполнении товарно-денежных отношений;

- отдел консалтинга занимается консультированием управленцев, руководителей по обширному перечню вопросов, затрагивающих коммерческую, финансовую, технологическую, юридическую, экспертную, деятельность;

- отдел аудита занимается работой по выполнению проверки бухгалтерских (финансовых) отчётов и сведений учёта, а также выражает после выполнения подобной проверки обоснованную и независимую позицию аудитора по поводу достоверности подобной отчётности в виде письменного заключения аудитора;

- отдел аутсорсинга берет на себя кадровый и бухгалтерский учет от других организаций;

- отдел управленческого учета осуществляет деятельность по созданию и ведению управленческого учета на предприятиях;

- отдел проектного аутсорсинга выполняет такие же функции, как и отдел аутсорсинга, единственным отличием которого является то, что менеджеры данного отдела работают над одним крупным проектом и на территории заказчика.

- отдел клиентских отношений занимается клиентским сервисом и работает с клиентами на этапе начала отношений с компанией и их поддержанием;

- отдел персонала занимается подбором, приемом, переводом, увольнением персонала любого уровня.

- отдел маркетинга и рекламы выполняет ряд функций, связанных с разработкой рекламы, налаживанием партнерских отношений, также занимается организацией тематических мероприятий;

- бухгалтерия отвечает за выполнение бухгалтерских операций любого уровня.

Аутсорсинг от ООО «Югория Финанс» обеспечивает бизнесу качество бухгалтерского, налогового, кадрового и управленческого учёта, снижение издержек и ответственность по налоговым рискам.

Ещё на ООО «Югория Финанс» действуют локальные нормативные акты, такие как:

- штатное расписание (включает в себя список обособленных подразделений и должностей; данные о числе штатных единиц; надбавках, должностных окладах, месячном фонде зарплаты);

- правила внутреннего трудового распорядка (включают в себя общее положение; порядок перевода, увольнения, приёма сотрудников; главные обязанности, права и ответственность работодателя; время на отдых; режим трудовой деятельности; меры материального и морального поощрения сотрудников, ответственность за нарушение предусмотренной трудовой дисциплины);

- положение (приказ) о системе управления охраной труда;

- коллективный договор (обеспечение занятости работников; оплата и нормирование труда; социальные гарантии и льготы; гарантии профсоюзной деятельности; контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон коллективного договора первичной профсоюзной организации; поддержка семьи, материнства и детства; охрана труда и здоровья);

- инструкции, проекты, технологическая и другая документация по выполнению работ и обслуживанию рабочих мест;

- приказы и распоряжения и др.

ООО «Югория Финанс» взаимодействует с юридическими и физическими лицами во всех сферах бизнеса исключительно на основе договорных соглашений. Организация учитывает интересы покупателей, оправдывая их ожидания в отношении высококачественных товаров и услуг, реализуемых по справедливым ценам и тарифам. Кроме того, организация отвечает за ведение ряда административных и методических документов, а также технических, технико-экономических и хозяйственных документов.

Осуществляя свою деятельность ООО «Югория Финанс» вступает в трудовые отношения, которые локально регулируются в соответствии со ст. 5 и 8 Трудового кодекса РФ. Из обязательных, т.е. наличие которых прописано в Трудовом кодексе РФ, у ООО «Югория Финанс» утверждены локально нормативные акты:

- Правила внутреннего трудового распорядка от 01.02.2017 г. (ст. 189 ТК РФ);
- Положение об обработке персональных данных работников от 01.11.2015 г. (ст. 86 ТК РФ);
- Положение об охране труда от 01.01.2017 г. (раздел X ТК РФ).

ООО «Югория Финанс» в обязательном порядке заключает с каждым сотрудником трудовой договор, в котором работодатель обязуется обеспечить сотруднику условия труда, соответствующие его профессиональным навыкам, а также поддерживать условия труда, соответствующие Трудовому кодексу РФ, нормативным актам и другим соответствующим законам. Кроме того, организация обязуется полностью и своевременно выплачивать сотруднику заработную плату. В свою очередь, сотрудник несет ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей в соответствии с требованиями договора и соблюдение внутренних правил и рабочей политики организации.

Штатное расписание № 8, вступившее в силу с 01.01.2022 г., является юридически обязательным документом в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, используемым ООО «Югория Финанс» для

организации структуры и штата компании, который содержит такую информацию, как квалификация и количество сотрудников, необходимых для каждой должности. Таким образом, структура персонала изложена в этом документе, при этом работодатель имеет право определять наименования должностей и профессий. Кроме того, должностные инструкции работников ООО «Югория Финанс» являются обязательными и должны быть подписаны работником при вступлении в новую должность вместе с трудовым договором. Должностная инструкция определяет требования к профессиональной подготовке и опыту работы, условия труда, исчерпывающий перечень обязанностей и прав работника, методологию.

В обозначенной ниже таблице 8 отражены главные финансовые итоги функционирования ООО «Югория Финанс» за изучаемый период.

Таблица 8 - Основные организационно-экономические показатели работы ООО «Югория Финанс» за 2020-2022 гг. [22]

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1. Выручка	14439	14269	11977	-2461	-17,0
2. Расходы по обычным видам деятельности	11717	10176	6744	-4973	-42,4
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	2722	4092	5233	2512	92,3
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-1521	-4513	-4942	-3421	↓
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1201	-420	291	-910	-75,8
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль (доходы)	190	180	190	–	–
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	1011	-600	101	-910	-90,1
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	18,8	28,7	43,7	+24,9	+131,8
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ, %	8,3	-2,9	2,4	-5,9	-70,9
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	7,0	-4,2	0,8	-6,2	-88,1

За рассматриваемый трёхлетний период величина годовой выручки сократилась с 14439 тыс. руб. до 11977 тыс. руб., т.е. на 17,0%.

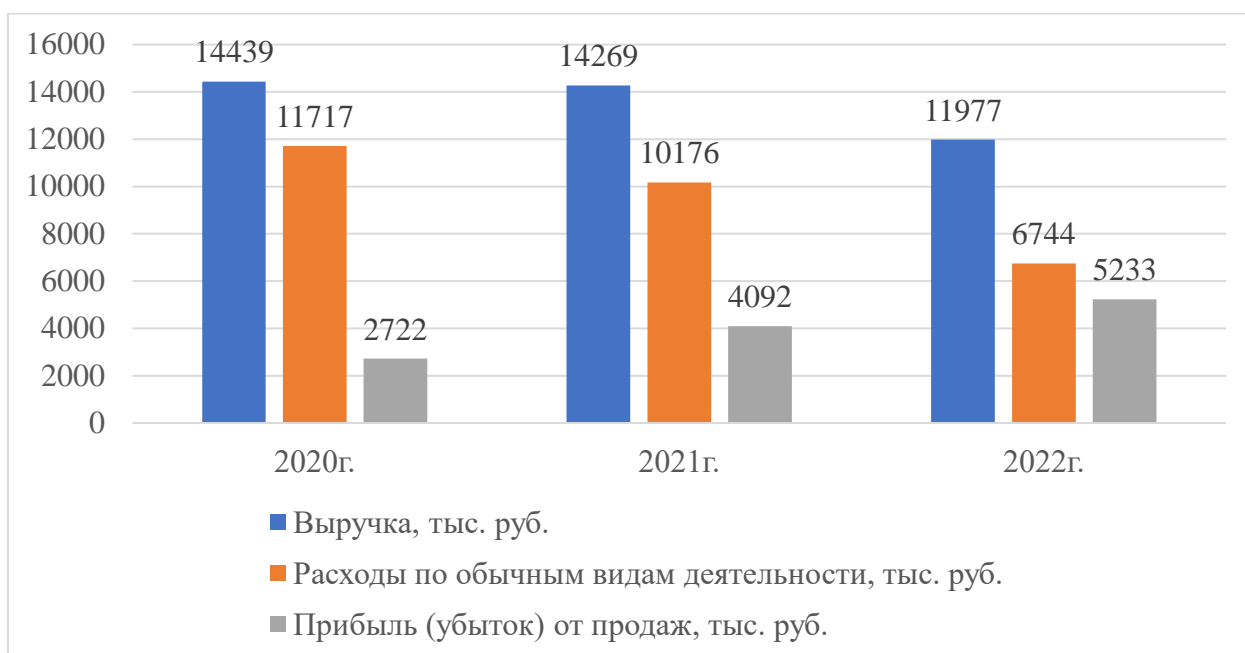


Рисунок 5 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли ООО «Югория Финанс»

За период с 01.01.2022 по 31.12.2022 величина прибыли от реализации равнялась 5233 тыс. руб. За изучаемый период (с 31 декабря 2019 г. по 31 декабря 2022 г.) финансовый результат от реализации значительно увеличился (+2512 тыс. руб.).

Отметим, что все три показателя рентабельности за 2022 года, указанные в таблице 8, обладают положительными значениями. Это связано с получением компанией прибыли от реализации, а также прибыли от ведения финансово-хозяйственной деятельности за рассматриваемый период.

За указанный период продажи принесли прибыль, которая составила 43,7% от общего полученного дохода. Более того, наблюдается благоприятная тенденция в отношении рентабельности продаж по сравнению с отчетом за 2020 год, демонстрирующая значительный рост на 24,9%. Рентабельность организации была рассчитана по соотношению прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕБИТ) к общей выручке, в результате чего показатель

на 2022 год составил 2,4%. По сути, это означает, что на каждый заработанный организацией рубль приходится 2,4 копейки прибыли до вычета налогов и процентов.

Рассмотрим анализ структуры и численности сотрудников ООО «Югория Финанс» по категориям в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ структуры и численности персонала ООО «Югория Финанс» по категориям

Категория	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темп роста, % 2022/2020
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Руководители	3	18,7	3	20,0	3	21,4	100,0
Специалисты	5	31,2	4	26,6	4	28,5	80,0
Служащие	1	6,2	1	6,6	1	7,1	100,0
Рабочие	7	43,9	7	46,8	6	43,0	85,7
Всего	16	100	15	100	14	100	87,5

Среднесписочная численность ООО «Югория Финанс» в 2022 г. уменьшилась на 2 человека к 2020 г. или на 12,5%. Уменьшение численности наблюдалось за счёт сотрудников, количество которых уменьшилось на 1 человека или на 14,3% к 2020 г.

Численность специалистов ООО «Югория Финанс» снизилась в 2022 г. на 1 чел. или на 20% к 2020 г. Численность руководителей осталась на уровне 2020 г. В структуре персонала ООО «Югория Финанс» увеличился удельный вес руководителей на 2,7% к 2020 г. и увеличился удельный вес служащих на 0,9% к уровню 2020 г.

В структуре персонала ООО «Югория Финанс» увеличился удельный вес служащих и руководителей и снизился удельный вес специалистов и рабочих к 2020 г. Структура персонала изменилась в худшую сторону. Структура кадрового Потенциала организации является соотношением разных социальных, демографических, профессиональных, функциональных и иных параметров групп сотрудников, а также взаимоотношений между ними.

Изучим динамику структуры и численности сотрудников ООО «Югория Финанс» по уровню образования в таблице 10. На основе данных таблицы выходит, что в 2022 г. в кадровом составе компании в основном были сотрудники с высшим (64,2%) и средним профессиональным (35,8%) образованием.

Таблица 10 - Анализ численности и структуры персонала ООО «Югория Финанс» по уровню образования

Образование	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темп роста, % 2022/2020
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Общая численность работников, чел. в т. ч., имеющих	16	100	15	100	14	100	87,5
- высшее образование	10	62,5	9	60,0	9	64,2	90,0
- среднее профессиональное	6	37,5	6	40,0	5	35,8	83,3

ООО «Югория Финанс» стремится увеличить долю сотрудников с высшим образованием, особенно среди молодых специалистов - выпускников университетов и техникумов. У компании есть план по повышению образовательного уровня своих сотрудников путем инвестирования в программы обучения, поскольку в настоящее время только один из руководителей и один специалист имеют среднее специальное образование. Для поддержания уровня компетентности своих сотрудников ООО «Югория Финанс» необходимо привить своим работникам тягу к обучению и разработать систему поощрений за их усердный труд.

При оценке трудового потенциала организации условным показателем является средний возраст сотрудников, который лучше всего выразить, разделив возрастные диапазоны на интервалы. Это могут быть такие группы, как сотрудники в возрасте до 30 лет, от 30 до 39 лет, от 40 до 49 лет и от 50 до 59 лет. Понимание колебаний в возрастном распределении помогает эффективно управлять рабочей силой организации с точки зрения

планирования, обучения и компенсации. Кроме того, сбалансированный состав сотрудников по полу и возрасту способствует построению позитивных межличностных отношений между членами команды. В таблице 11 представлен анализ численности и возрастной структуры персонала ООО «Югория Финанс».

Таблица 11 - Анализ численности и структуры персонала ООО «Югория Финанс» по возрасту

Возраст	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темп роста, % 2022/2020
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Общая численность работников, чел. в т. ч.,	16	100	15	100	14	100	87,5
до 30 лет	3	18,7	3	20,0	2	14,4	66,6
от 30-39 лет	6	37,5	6	40,0	6	42,8	100,0
от 40 до 49 лет	3	18,7	3	20,0	3	21,4	100,0
от 50 до 59 лет	4	25,1	3	20,0	3	21,4	75,0

В ООО «Югория Финанс» уменьшилось количество работников старше 50 лет на 1 чел. или на 3,7% к 2020 г. – это положительная тенденция.

В то же время уменьшилось количество работников до 30 лет на 1 чел. или на 4,3% к 2020 г.

Определим средний возраст работников ООО «Югория Финанс»:

$$\text{Возраст}_{2020} = (24,5 \cdot 3 + 34,5 \cdot 6 + 44,5 \cdot 3 + 54,5 \cdot 4) / 16 = 39,5 \text{ лет}$$

$$\text{Возраст}_{2022} = (24,5 \cdot 2 + 34,5 \cdot 6 + 44,5 \cdot 3 + 54,5 \cdot 3) / 14 = 39,5 \text{ лет}$$

Опасений по поводу старения коллектива нет.

Хотя число сотрудников в возрасте старше 30 и 40 лет растет, доля молодых сотрудников моложе 30 лет сокращается. Кроме того, сокращается доля сотрудников старше 50 лет, относящихся к группе предпенсионного возраста.

Возрастная структура рабочей силы ООО «Югория Финанс» считается приемлемой, так как большинство работников находятся в расцвете сил, их средний возраст составляет 39,5 лет, что говорит об отсутствии проблемы

старения. Далее рассмотрим продолжительность стажа работников ООО «Югория Финанс» в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика численности и структуры персонала ООО «Югория Финанс» по стажу

Стаж	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темпы роста, % 2022/ 2020
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Общая численность работников, чел. в том числе	16	100	15	100	14	100	97,5
Стаж работы, лет:							
- 1-5 лет	5	31,2	4	26,6	3	21,4	60,0
- 5-10 лет	1	6,2	1	6,6	1	7,1	100,0
- 10-15 лет	4	25,0	4	26,6	4	28,5	100,0
- 15-20 лет	6	37,6	6	40,2	6	43,0	100,0

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что кадровый состав компании стабилен, что соответствует одной из основных целей кадровой политики - поддержанию стабильности персонала.

Наибольшую долю в ООО «Югория Финанс» заняли работники, имеющие стаж работы от 15 до 20 лет в 2022 г., - 43%.

Определим длительность трудовой деятельности в ООО «Югория Финанс» по такой формуле:

$$K_{\text{стаж}} = \frac{\sum \text{лет работы всех работников}}{\text{общее число работников}} \quad (7)$$

$$K_{\text{стаж}2020} = \frac{12,5 + 7,5 + 50 + 105}{16} = 10,9 \text{ лет}$$

$$K_{\text{стаж}2022} = \frac{7,5 + 7,5 + 50 + 105}{14} = 12,1 \text{ лет}$$

В 2022 году средняя продолжительность работы сотрудников ООО «Югория Финанс» составляет 12,1 года, а 71,5% сотрудников имеют опыт работы более десяти лет. Теперь рассмотрим гендерный состав персонала компании, который является общим показателем трудового потенциала, как

показано в таблице 13. В общей численности персонала ООО «Югория Финанс» мужчины и женщины представлены в равной степени. Такой результат можно объяснить, прежде всего, отраслевой принадлежностью организации и характером предоставляемых ею услуг.

Таблица 13 - Изменение численности и структуры персонала ООО «Югория Финанс» по полу

Пол	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темпы роста,%
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2022/ 2020
Общая численность работников, чел. в том числе	16	100	15	100	14	100	87,5
Мужчины	8	50,0	7	46,6	7	50,0	87,5
Женщины	8	50,0	8	53,4	7	50,0	87,5

Мужчины занимают должности программистов в основном, женщины – продавцов-консультантов. Наблюдается снижение количества женщин на 1 чел. к 2020 г. или на 12,5%. и уменьшение количества мужчин в составе трудовых ресурсов ООО «Югория Финанс» на 1 чел. к 2020 г. или на 12,5%.

Подводя итог, можно сказать, что общая оценка показателей является удовлетворительной. Общая численность рабочей силы организации с каждым годом неуклонно снижается. Образовательный состав работников ООО «Югория Финанс» свидетельствует о росте доли сотрудников с высшим образованием. В основном это происходит за счет молодых кадров, таких как выпускники университетов и колледжей.

2.2 Специфика процесса управления персоналом исследуемой организации

У ООО «Югория Финанс» есть возможности для улучшения образовательного уровня сотрудников. Ведь лишь один из руководителей и

один специалист получили среднее специальное образование. Для улучшения академической квалификации работников организации необходимо сформировать культуру обучения и создать систему мотивации труда. Такой подход повысит стремление сотрудников к обучению и тем самым поддержит качество рабочей силы.

В организации отсутствует Положение об оплате труда, Положение о стимулировании, нет должностных инструкций, нет Штатного расписания.

Обязанности специалиста по кадрам выполняет по совместительству главный бухгалтер.

Процесс оценивания успешности системы управления кадрами включает в себя ряд действий, которые помогают понять взаимосвязь между денежными расходами на сотрудников и доходами компании. Это трудоемкая практика, которая начинается с оценки текущей производительности труда работников и внесения некоторых корректировок, за которыми следуют последующие оценки для тщательного изучения и сопоставления данных.

Система мотивации, применяемая в управленческой методологии ООО «Югория Финанс», оказывается непродуктивной из-за заметного преобладания нематериальных стимулов над конкретными благами. Кроме того, неденежным льготам присущи такие недостатки, как неадекватное соотношение заработной платы и бонусов, недостаточные перспективы личностного и карьерного роста и так далее.

Значительная часть работников ООО «Югория Финанс» придает большое значение неденежным стимулам. Однако из-за непропорционально низких зарплат и премий их значимость резко снижается. Следовательно, в организации наблюдается относительно высокая текучесть кадров, что говорит о том, что работники не стремятся работать в ООО «Югория Финанс», а значит, она не может удержать квалифицированный персонал. Кроме того, руководство не применяет никаких организационных тактик для мотивации персонала, таких как участие в делах руководства или возможности профессионального и индивидуального развития.

Основные недостатки системы оплаты труда персонала ООО «Югория Финанс» заключаются в следующем:

- немонетарные стимулы, предоставляемые сотрудникам, «не вдохновляют их на достижение высоких результатов и вызывают чувство общего недовольства условиями труда;
- действующая система премирования не оказывает необходимого влияния на мотивацию персонала и носит скорее формальный характер;
- средний уровень компенсации ниже отраслевого стандарта, что приводит к повышенной текучести кадров и переходу квалифицированных сотрудников в конкурирующие компании;
- сотрудникам не предоставляются возможности для личностного и профессионального роста, что приводит к задержке приобретения опыта и навыков молодыми сотрудниками, которые являются ключевыми для эффективной работы.

Анализ текучести и движения сотрудников в ООО «Югория Финанс» приведён в таблице 14.

Таблица 14 - Анализ движения и текучести работников в ООО «Югория Финанс»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение,+,- 2022/2020
Общая численность, чел.	16	15	14	-2
Количество принятых, чел. в том числе	1	-	-	1
Количество уволенных, чел.	1	1	1	3
Число уволившихся по причинам текучести (по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины), чел	1	1	1	3

Движение кадров происходит в основном среди рабочих.

Анализ коэффициентов, выступающих характеристикой текучести и движения сотрудников ООО «Югория Финанс», приведён в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ коэффициентов, характеризующих текучесть и движение сотрудников ООО «Югория Финанс»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темпы роста, % 2022/2020
Общий коэффициент оборота	12,5	6,7	7,2	57,6
Коэффициент выбытия кадров	6,3	6,7	7,2	114,3
Коэффициент приема кадров	6,3	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	6,3	6,7	7,2	114,3

Коэффициент оборота снизился в 2022 г. на 42,4% к 2020 г., Коэффициент выбытия кадров вырос в 2022 г на 14,3% к 2020 г.

Поэтому очень важно тщательно проанализировать причины и разработать оперативные решения, чтобы снизить уровень увольнений в компании и довести его до идеального диапазона от 3% до 5%. Основными причинами ухода сотрудников ООО «Югория Финанс» являются:

- неудовлетворенность текущей политикой оплаты труда, появление конкурирующих фирм с более выгодными компенсационными пакетами (34%);
- изменение места жительства в связи с различными личными ситуациями (33%);
- другие причины (33%).

ООО «Югория Финанс» является коммерческой организацией, руководитель не инициирует принятие локального акта, в соответствии с которым можно присваивать работникам квалификационные категории, их у работников ООО «Югория Финанс» нет.

Затраты на обучение работников в ООО «Югория Финанс» отсутствуют, работники организации должны обучаться за свой счёт.

В ООО «Югория Финанс» применяется выплата социального характера – материальная помощь 1 раз в год в размере 4000 руб., также применяется страхование от клещевого энцефалита за счет средств организации, выдаются

новогодние подарки работникам. Профсоюзной организации в ООО «Югория Финанс» нет.

Таким образом, в результате анализа показателей эффективности системы управления персоналом, основанных на формах и методах работы с персоналом в ООО «Югория Финанс» выяснилось, что:

- согласно первого подхода: анализ результатов производства показал, что отрицательным показателем оценки результатов труда ООО «Югория Финанс» является отсутствие прибыли и рентабельности продаж в 2022г. Это говорит о снижении эффективности управления персоналом;

- согласно третьего подхода: анализ мотивации, социально-психологического климата показал, что в ООО «Югория Финанс» существует проблема повышенной текучести кадров.

У работников ООО «Югория Финанс» квалификационных категорий нет. Затраты на обучение работников в ООО «Югория Финанс» отсутствуют, работники организации должны обучаться за свой счёт.

В ООО «Югория Финанс» применяется выплата социального характера – материальная помощь 1 раз в год в размере 4000 руб., также применяется страхование от клещевого энцефалита за счет средств организации, выдаются новогодние подарки работникам.

Вновь принятые на работу специалисты проходят трехдневную стажировку, но сразу же остаются работать самостоятельно. Кроме того, им трудно адаптироваться из-за отсутствия вводной поддержки, давления со стороны руководства, акклиматизации к новой среде и внутренней атмосферы организации. К сожалению, несмотря на существование «Положения о процессе адаптации», адаптации уделяется мало внимания. Руководство воспринимает вводный инструктаж, оперативные курсы, должностные инструкции и регламенты как достаточные. Они считают, что новичок должен изучить их самостоятельно и задавать вопросы, если возникают сомнения. Однако не все обладают способностью самостоятельно и эффективно искать всю необходимую для работы информацию.

Квалификация – важнейшая черта профессионала, указывающая на уровень соответствия стандартам конкретной работы. В данном описании указаны конкретные обязанности, знания, навыки и поведенческие характеристики, требуемые от человека на разных уровнях квалификации.

Документы, регулирующие развитие сотрудников ООО «Югория Финанс», приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Документы, регулирующие развитие сотрудников ООО «Югория Финанс»

Название документа	Содержание документа	Достоинства и недостатки документа
Положение об аттестации работников	На его основе выполняется периодическая проверка уровня компетентности и соответствия сотрудников занимаемым ими должностям	Содержит только общие сведения о проведении аттестации в организации

Таблица 16 показывает, что основным документом, контролирующим продвижение персонала ООО «Югория Финанс», является Положение об аттестации сотрудников. Тем не менее, в документе нет конкретной информации, касающейся аттестационных процессов компании.

Основная проблема недостаточной эффективности создания кадрового резерва на открытые вакансии обычно возникает из-за несоответствия квалификации специалистов, находящихся в резерве, необходимым требованиям, диктуемым имеющимися вакансиями. Другой потенциальной причиной может быть диссонанс во взглядах руководства на идеального кандидата на должность.

Из таблицы 17 видно, что механизм управления персоналом, принятый в компании, не включает в себя все обязательные компоненты.

Таблица 17 - Состав кадровой стратегии в ООО «Югория Финанс»

Элемент системы управления персоналом	Наличие элемента в рассматриваемой компании
Кадровое планирование	Частично
Нормирование труда	Частично
Определение существующей потребности в найме работников	Есть
Набор сотрудников	Есть
Отбор из претендентов на вакантное место	Есть
Последующий найм сотрудников	Есть
Программы адаптации нанятого персонала	Отсутствуют
Обучение персонала	Частично
Социальные пакеты	Отсутствуют
Программы карьерного роста	Отсутствуют
Мотивация и стимулирование	Частично (только материальные методы)
Контроль за деятельностью персонала	В основном, применяются дисциплинарные наказания

В целом, как видно из характеристики действующей системы управления персоналом, в ООО «Югория Финанс» требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом не используется вообще, часть из перечисленных элементов используется не в полном объеме.

В таблице 18 проведем SWOT-анализ системы управления персоналом в ООО «Югория Финанс».

Таким образом, проанализировав деятельность ООО «Югория Финанс», можно прийти к выводу, что в целом компания обладает довольно эффективным кадровым потенциалом и возможностями для последующего его развития. Основная часть работников – сотрудники со средним и средним специальным образованием. Большинство сотрудников находится в возрасте, когда значимыми мотивами в трудовой деятельности являются практические соображения, желание реализовать свои способности и ориентация на сложившуюся систему ценностей. Однако увеличение текучести персонала свидетельствует о наличии возможных проблем в кадровой политике и системе стимулирования труда.

Таблица 18 - SWOT-анализ системы управления персоналом в ООО «Югория Финанс»

Сильные стороны	Слабые стороны
Снижение удельных затрат за счет внедрения передовых технологий и новейшего оборудования Наличие высококвалифицированных специалистов	Неэффективная политика в области найма персонала и низкий уровень адаптации персонала Слабая мотивация персонала. Премии распределяются по принципу «уровнировки», слабо зависят от личной результативности работников
Возможности	Угрозы
Совершенствование системы найма и адаптации персонала Совершенствование системы мотивации персонала Совершенствование работы с кадровым резервом	Переманивание специалистов со стороны конкурентов Увеличение среднего возраста (старение кадров)

Отсутствие стратегии управления человеческими ресурсами является основной причиной сложившейся ситуации. Это является существенным недостатком для ООО «Югория Финанс», так как, несмотря на то, что компания является относительно молодой, она уже более восьми лет работает без выработки последовательной кадровой политики, согласованной с общей стратегией бизнеса. Поэтому крайне важно проводить целенаправленную кадровую политику, направленную на создание мотивированного и высококвалифицированного персонала и повышение корпоративной культуры. ООО «Югория Финанс» следует сосредоточиться на повышении своей привлекательности для потенциальных сотрудников, обеспечить своевременный набор молодых кадров, способствовать омоложению коллектива и проводить необходимое обучение.

Рассмотрев специфику процесса управления персоналом ООО «Югория Финанс», представим в таблице 19 основные проблемы управления персоналом и мероприятия по их устранению.

Таблица 19 – Выявленные проблемы управления персоналом в ООО «Югория Финанс» и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неудовлетворенность имеющейся системой оплаты труда и премирования	Согласно проведенному ранее опросу и анкетированию, основным мотивирующим фактором люди считают заработную плату. В настоящее время в ООО «Югория Финанс» действует стандартная система оплаты труда, распространенная в аналогичных организациях. Однако диапазон заработной платы в компании сравнительно невысок.	Разработка структуры вознаграждения персонала
Система социальной политики в организации недостаточно развита	По данным таблицы 17 «Состав кадровой стратегии в ООО «Югория Финанс»» в компании отсутствуют социальные пакеты	Разработка социального пакета для сотрудников.
В системе набора персонала не используются карты мотиваторов потенциальных сотрудников	Проведенный анализ системы набора персонала показал, что используются стандартные практики набора и отбора персонала. Без учета мотивации потенциальных кандидатов	Разработка индивидуальной карты мотиваторов потенциальных сотрудников в качестве инструмента оценки кандидатов при замещении вакантных должностей.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что при формировании стратегии управления персоналом в ООО «Югория Финанс» возможно увеличение экономической эффективности управления работниками. Это положительно отразится на работе всей организации.

Таким образом, проведя анализ специфики процесса управления персоналом исследуемой организации можно сделать вывод о том, что в ООО «Югория Финанс» отсутствуют Положение об оплате труда и Положение о премировании. Сотрудникам компании в основном платят минимальную величину оплаты работы. В ООО «Югория Финанс» существует проблема повышенной текучести кадров.

Показатели эффективности системы управления кадрами, которые основаны на конечных итогах функционирования ООО «Югория Финанс», говорят о низкой эффективности использования кадрового Потенциала ООО «Югория Финанс» в 2022 г. Нулевая прибыль, рентабельность, фондовооружённость организации в 2022г. Показатели финансового состояния не соответствуют норме.

В результате анализа показателей эффективности системы управления персоналом, основанных на формах и методах работы с персоналом в ООО «Югория Финанс» выяснилось, что существует проблема повышенной текучести кадров. Для увеличения эффективности системы управления кадрами в ООО «Югория Финанс» необходимо улучшить показатели эффективности, основанные на конечных результатах деятельности организации и снизить текучесть кадров. За счет реализации мероприятий, направленных на улучшение финансовых результатов деятельности и на совершенствование схемы оплаты труда в ООО «Югория Финанс», можно снизить коэффициент текучести кадров с 7,2 до 6,3.

3 Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом в ООО «Югория Финанс»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению управления персоналом в ООО «Югория Финанс»

Для повышения функциональности ООО «Югория Финанс» и совершенствования управления человеческими ресурсами предлагаются следующие основные мероприятия.

Мероприятие №1: Разработка структуры вознаграждения персонала.

Цель мероприятия - создание сегмента фиксированного денежного вознаграждения на основе иерархического ранжирования ролей и должностных функций в соответствии с их ценностью.

Работники видят связь между заработной платой и вкладом своих трудовых ресурсов. Следовательно, крайне важно, чтобы новая система стимулирования была основана на согласовании профессиональных и личных результатов работы персонала с уровнем его вознаграждения. Отказ от необходимости повышения уровня премирования является неудовлетворительным.

Фиксированная часть вознаграждения сотрудника гарантирует ему, что его работа в организации будет оцениваться в соответствии с его должностной ролью и установленными стандартами работы для определения размера оплаты труда. Ставки фиксированного вознаграждения пересматриваются ежегодно комитетом по компенсациям или в зависимости от чрезвычайных ситуаций, таких как инфляция.

Уникальность консервативно-постоянной заработной платы заключается в том, что она не зависит от загруженности работника. Данный вид оплаты труда является обязательным и выплачивается на основе согласованных условий по запланированным рабочим часам, за исключением

случаев вопиющего нарушения нормативных предписаний (например, дисциплинарных вопросов или причинения материального ущерба).

Переменный компонент вознаграждения состоит из двух отдельных частей:

- система бонусов для руководящего состава;
- прогрессивная система премирования для поощрения инноваций в компании, таких как внедрение рациональных предложений или новых идей.

Переменная часть оплаты труда сотрудников будет определяться путем оценки результатов работы каждого конкретного сотрудника.

Этот план стимулирования предлагает несколько преимуществ, таких как:

- возможность адаптироваться и соответствующим образом реагировать на колебания выработки сотрудников;
- выбранные критерии оценки обладают сильным мотивационным эффектом, поскольку они тесно связаны с целями компании и стимулируют желаемое поведение сотрудников, уважая их интересы. Это желательно для всех работодателей (Приложение А).

Система позволяет применять как поощрение, так и наказание. Степень поощрения пропорциональна уровню достижений. Что касается наказания, то оно подразумевает не демотивирующе влияющий штраф, а понижающий коэффициент при низких показателях.

Эффективность программы стимулирования новых материалов в значительной степени зависит от разработки соответствующих и точных целей компании. Как и любая инновация, данная система стимулирования требует поддержки посредством подготовительных мероприятий и постоянного общения в течение первых нескольких месяцев после внедрения.

Отдельным людям требуется больше времени, чтобы оценить преимущества. Сотрудники чаще всего предрасположены воспринимать всякое преобразование как возможную дискриминацию прав. Система позволяет использовать как меры поощрения, так и наказания. Размер

вознаграждения напрямую зависит от уровня производительности. Руководитель играет решающую роль в донесении идеологии новой программы до всей организации. Если система успешно внедрена, менеджеру больше не нужно тратить время на длинные и не всегда продуктивные речи, чтобы вдохновить сотрудников.

Мероприятие №2: Разработка и внедрение нескольких вариантов социальных пакетов для сотрудников.

Цель мероприятия – разработать специальные социальные пакеты для сотрудников, которые служат инструментом удержания ключевых работников.

После определения цели и объема работ основной обязанностью менеджера становится организация рабочего процесса и мотивация сотрудников на оптимальную работу (Приложение Б).

Очевидно, «существенным мотивирующим фактором выступает заработная плата. Все же, имеется масса и других факторов, которые заставляют человека работать результативнее» [18].

Руководству любой коммерческой организации, т.ч. ООО «Югория Финанс», необходимо «разработать для своих сотрудников три социальных пакета» [13].

Конкретно для сотрудников ООО «Югория Финанс» предлагается на выбор три социальных пакета, условия по которым отражены в таблице 20.

По данным таблицы 20 видно, что сотрудники могут выбрать один из трех соответствующих социальных компенсационных планов в компании, но только пакет №1, который дороже на 3 000 рублей, доступен персоналу, проработавшему в компании не менее пяти лет. Хотя стоимость различных пакетов сопоставима, это существенная разница.

Таблица 20 - Специальные социальные пакеты для сотрудников ООО «Югория Финанс»

Первый пакет	Второй пакет	Третий пакет
Сотрудник, проработавший в компании более пяти лет, имеет право на получение полиса добровольного медицинского страхования стоимостью 5 000 российских рублей в год специально для получения определенных медицинских услуг.	Корпорация предоставляет два варианта компенсации за посещение спортзала: либо она приобретает абонемент стоимостью 5 000 российских рублей в год в определенном фитнес-центре, либо выплачивает такую же сумму сотруднику, позволяя ему заниматься в любом фитнес-клубе по своему выбору. Однако если желаемый абонемент сотрудника превышает эту сумму, он должен сам покрыть оставшиеся расходы.	Работники, проработавшие в организации два года и более, имеют право на получение оплаты за обучение и дополнительное образование. Соответствующие льготы могут варьироваться от полного покрытия расходов работодателем, частичной компенсации в размере не более 15 000 российских рублей или беспроцентного кредита в размере до 15 000 рублей, выделенного работнику на образовательные цели.
Компания заботится о своих сотрудниках и предоставляет им ряд льгот. Например, компенсация за услуги сотовой связи - это возможность выбрать оператора связи и получать безлимитный интернет и звонки за счет компании на сумму до 1 000 рублей в месяц.	Чтобы сотрудникам было удобнее, раз в месяц оплачивается обед в размере 1000 рублей.	Если кто-то заболел, ему не нужно бежать за больничным листом - компания дает ему возможность отсутствовать до недели в год без ущерба для зарплаты. Такие льготы делают работу более комфортной и приятной для всех сотрудников.
Организация, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляет один дополнительный выходной день в месяц, который можно использовать по своему усмотрению. Этот день можно посвятить себе или своим близким, ведь зарплата остается прежней.	Организация, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляет один дополнительный выходной день в месяц, который можно использовать по своему усмотрению. Этот день можно посвятить себе или своим близким, ведь зарплата остается прежней.	Организация, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляет один дополнительный выходной день в месяц, который можно использовать по своему усмотрению. Этот день можно посвятить себе или своим близким, ведь зарплата остается прежней.
18 000 руб.	15 000 руб.	15 000 руб.

Социальные льготы часто являются ключевым аспектом при выборе места работы, и высококвалифицированные работники, которые могут позволить себе выбирать место работы, будут рассматривать компании с точки зрения устранения недостатков. Социальный пакет служит для удержания

жизненно важных сотрудников и предотвращения их перехода к конкурентам. Следовательно, данная стратегия позволит обеспечить и поддерживать долгосрочные рабочие отношения с сотрудниками.

Мероприятие №3 – Разработка «индивидуальной карты мотиваторов потенциальных сотрудников в качестве инструмента оценки кандидатов при замещении вакантных должностей. Цель – перестроить и синхронизировать ожидания кандидата с условиями, требованиями и возможностями» [13].

Пример карты мотиваторов для ООО «Югория Финанс» представлен в Приложении Б.

«Новейшие методы интервьюирования кандидатов предлагают оптимальные решения для обеспечения качественного подбора персонала и, соответственно, снижения текучести кадров» [18].

Результаты исследования были обобщены и сведены в таблицу 21.

Таблица 21 - Результаты исследования до и после применения карты мотиваторов

Показатель	«До» применения карты мотиваторов	«После» применения карты мотиваторов	Изменение
Количество присланных резюме (откликов на объявление о позициях), чел.	32	89	67
Количество резюме кандидатов, потенциально подходящих под текущий проект (на основании решения рекрутера кадрового агентства), чел.	8	15	7
Количество соискателей, приглашенных на личное интервью в кадровое агентство (на основании решения рекрутера), чел.	6	10	4
Количество кандидатов, приглашенных на интервью с внутренним рекрутером (в компании-клиенте), чел.	4	4	0
Количество кандидатов, допущенных к следующему этапу отбора – интервью с потенциальным руководителем, чел.	1	4	3

После анализа полученных данных выяснилось, что размещение подробных и точных описаний вакансий позволило привлечь в 2,8 раза больше кандидатов по сравнению с первичными объявлениями на сайтах по поиску работы. Также важно отметить разницу в количестве кандидатов, отсеянных в ходе личных собеседований, проведенных ООО «Югория Финанс» до и после использования карты мотиваторов в процессе отбора. Сравнение количества кандидатов, приглашенных на первое внутреннее обсуждение, а также количества кандидатов, воспринятых потенциальным руководителем после этой встречи, позволяет скорректировать результаты, как видно из первой и второй колонок таблицы, демонстрируя четырехкратное увеличение точности. В результате можно сделать вывод, что внедрение карты мотиваторов кандидатов является эффективным механизмом подбора персонала (Приложение В).

Для решения вышеуказанных вопросов предлагается включить наставничество в систему адаптации сотрудников ООО «Югория Финанс». «Наставничество - это процесс обучения, при котором опытный сотрудник (т.е. наставник) прикрепляется к новому сотруднику для обучения его новой профессиональной роли и интеграции в деятельность компании. Наставник передает свой опыт, объясняет тонкости работы, демонстрирует рабочие функции и обеспечивает эмоциональную поддержку, чтобы помочь новичку освоиться в новом коллективе» [11]. Минимальный возраст наставника - 30 лет и опыт работы в ООО «Югория Финанс» не менее трех лет.

Эффект от совершенствования системы адаптации персонала состоит «в следующих аспектах:

- снижение затрат на поиск новых сотрудников;
- оживление демографической ситуации в коллективе;
- снижение количества увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке в связи с инициативами администрации или предпочтениями сотрудников;

- сокращение времени, в течение которого отдельные сотрудники могут влиять на результаты работы организации;
- сокращение времени, затрачиваемого существующим персоналом на адаптацию новичков, что позволяет им уделять больше внимания своим основным задачам» [11].

В период наставничества наставник будет получать ежемесячную прибавку к заработной плате. Эта прибавка будет определяться по следующим критериям:

- за каждого ученика, над которым шефствует наставник во время учебных, практических и преддипломных занятий, прибавка к зарплате составит 15%;
- за каждого сотрудника, за которого наставник несет ответственность до тех пор, пока он не получит право на самостоятельную работу, заработная плата увеличивается на 15%;
- за каждого вновь нанятого или переехавшего специалиста, переданного наставнику для обучения, оклад повышается на 15%.

По опыту многих компаний, внедряющих наставничество, «наставник должен получать пособие как единовременную выплату за весь период наставничества. Общая сумма надбавки будет зависеть от соблюдения стажером индивидуального графика обучения в отношении качества, количества и пунктуальности» [11].

Таким образом, надбавка за наставничество составит 15% от средней заработной платы:

$$Нн = ЗПср * Д * Кн / 100 \quad (8)$$

где, Нн – надбавка за наставничество;

ЗПср – среднемесячная заработная плата наставника, руб.;

Д – количество месяцев в анализируемом периоде (в году), мес.;

К – процент надбавки к зарплате за наставничество, %.

Таким образом, доплата за наставничество составит величину:

$30388 \text{ руб.} * 15 / 100 = 4558,2 \text{ руб.}$ в месяц или $4558,2 * 12 \text{ мес.} = 27349,2$ тыс. руб. в год.

Страховые взносы составляют 30% от заработной платы:

$$СВ = Нн * Ксв / 100 \quad (9)$$

где, Нн – надбавка за наставничество;

Ксв – процент страховых взносов, %.

Таким образом, страховые взносы составит величину:

$$27249,2 * 30 / 100 = 8259,46 \text{ руб.}$$

В таблице 22 приведен расчет всех затратах на реализацию мероприятий по адаптации сотрудников в ООО «Югория Финанс», включая страховые взносы.

Таблица 22 - Затраты на мероприятия по адаптации работников в ООО «Югория Финанс»

Наименование статей затрат	Затраты. за месяц, руб.	Затраты на 2 чел. всего, руб.
Надбавка за наставничество	4558,2	27349,2
Страховые взносы	1376,58	8259,46
Итого	5 934,78	35 608,66

Таким образом, общая стоимость наставничества одного стажера составляет 35 609,66 рублей.

Для повышения эффективности работы руководителей среднего звена в ООО «Югория Финанс» можно предложить проведение еженедельных планерок на 30 минут. На таких собраниях работники отделов предоставляют своим руководителям еженедельный отчет о проведенной работе.

Необходимо также ввести обязательные ежемесячные встречи для разработки оперативных планов ООО «Югория Финанс». В таких встречах должны участвовать только руководители отделов и директор. Руководители предоставляют отчетность о проведенных работах на основе еженедельных отчетов работников отделов ООО «Югория Финанс» и совместно с

директором вырабатывают будущие планы в работе ООО «Югория Финанс». Это необходимо в силу того, что в настоящее время в ООО «Югория Финанс» не уделяется достаточно внимания оперативному планированию деятельности предприятия. Такие встречи позволят разработать и внедрить в будущем планы предприятия, смогут предсказать проблемы, которые могут возникнуть при реализации этих планов.

Очень важно поддерживать активную связь между различными отделами организации. Проведение регулярных встреч с руководством, на которых любой сотрудник может задать вопрос на любую тему, может поддержать продуктивную и сплоченную команду. Менеджеры постараются ответить на максимальное количество вопросов. Такой инклюзивный подход позволяет сотрудникам ООО «Югория Финанс» вносить свой вклад в управление компанией, тем самым стимулируя и способствуя росту их производительности.

Рекомендациями по улучшению деловых качеств менеджеров ООО «Югория Финанс» является проведение частых деловых игр.

В первую очередь деловые игры служат интерактивным методом обучения, который приносит пользу участникам, предоставляя практический опыт через моделирование реальных и игровых ситуаций, создавая возможности для решения практических вопросов путем коллективного мозгового штурма и погружения в обстоятельства. Такой подход более эффективен для обучения взрослых по сравнению с традиционными методами, поскольку это активный подход. Деловые игры являются одним из наиболее эффективных способов отбора, развития и обучения сотрудников, выступая в качестве активной платформы для подготовки людей к решению оперативных задач учреждения.

Спектр альтернатив использования деловых игр в качестве активного подхода огромен и превосходит все возможные ожидания. Во-первых, это средство овладения конкретными практическими навыками сотрудников (такими как продажи или управление). Во-вторых, деловые игры выгодны при

отборе персонала, особенно когда речь идет о найме нескольких сотрудников для компании. В-третьих, эти игры могут генерировать решения конкретных организационных проблем и задач, стимулируя создание идей для новых проектов или разработку стратегических и тактических альтернатив.

Иногда вовлечение сотрудников в игровые сценарии может выявить внутренние ресурсы и интересные идеи, которые могут иметь больший эффект, чем длительные совещания или индивидуальная работа над производственными задачами. Кроме того, деловые игры используются для оценки персонала, деловых навыков и выявления существующих профессиональных способностей. Эти игры также могут помочь избежать конфликтов, создать новые структуры или улучшить коммуникацию между отделами компании. Моделируя сценарии взаимодействия между структурами компании, например, поток информации, сотрудники получают комплексное представление о ситуации, что позволяет им более эффективно и слаженно работать как единая команда в организации.

Для достижения желаемой эффективности деловая игра должна отвечать определенным требованиям, таким как четкое определение целей и задач текущего процесса подбора персонала в соответствии со стратегией и тактикой компании. Конкретные требования к персоналу также должны быть четко определены и подвержены изменениям по мере развития стратегии компании с течением времени. Следует отметить, что деловая игра должна регулярно обновляться, ее нельзя создать один раз и использовать бесконечно. Кроме того, выбранные критерии подбора персонала должны быть наблюдаемы в ходе деловой игры, и сценарии игры должны быть разработаны соответствующим образом. Наблюдатели должны быть обучены тому, какое поведение следует выявлять и оценивать на основе установленных критериев. Наконец, ведущий должен обладать необходимыми навыками и подготовкой для эффективного проведения игры.

Помимо предлагаемых мероприятий также стоит в ООО «Югория Финанс» предложить модель управления карьерой. В настоящее время на

предприятию руководство и кадровый отдел не предпринимает каких-либо действий по внедрению методов управления карьерой своих сотрудников.

Управление деловой карьерой сотрудника предполагает разработку плана преемственности, который с наибольшей вероятностью будет применяться к конкретному руководителю или специалисту в период его работы.

В настоящее время в ООО «Югория Финанс» отсутствует система управления деловой карьерой сотрудников. Следовательно, необходимо предложить комплекс мер по созданию системы управления карьерой сотрудников, основанной на следующих принципах развития карьеры:

- продвижение сотрудника по служебной лестнице с целью использования знаний и опыта, полученных на предыдущем месте работы;
- информирование сотрудников о перспективах продвижения по службе и имеющихся возможностях;
- повышение моральной и материальной заинтересованности работника в карьерном росте.

Для обеспечения карьерного роста в ООО «Югория Финанс» будут выделены следующие карьерные пути:

- профессиональный рост (стажировка, переподготовка) в рамках системы непрерывного обучения;
- помещение в кадровый резерв на руководящие должности;
- перемещение внутри подразделения сотрудника или других подразделений компании, внутреннее перемещение;

Таким образом, структуру системы развития карьеры в ООО «Югория Финанс» можно представить так, как показано на рисунке 6.

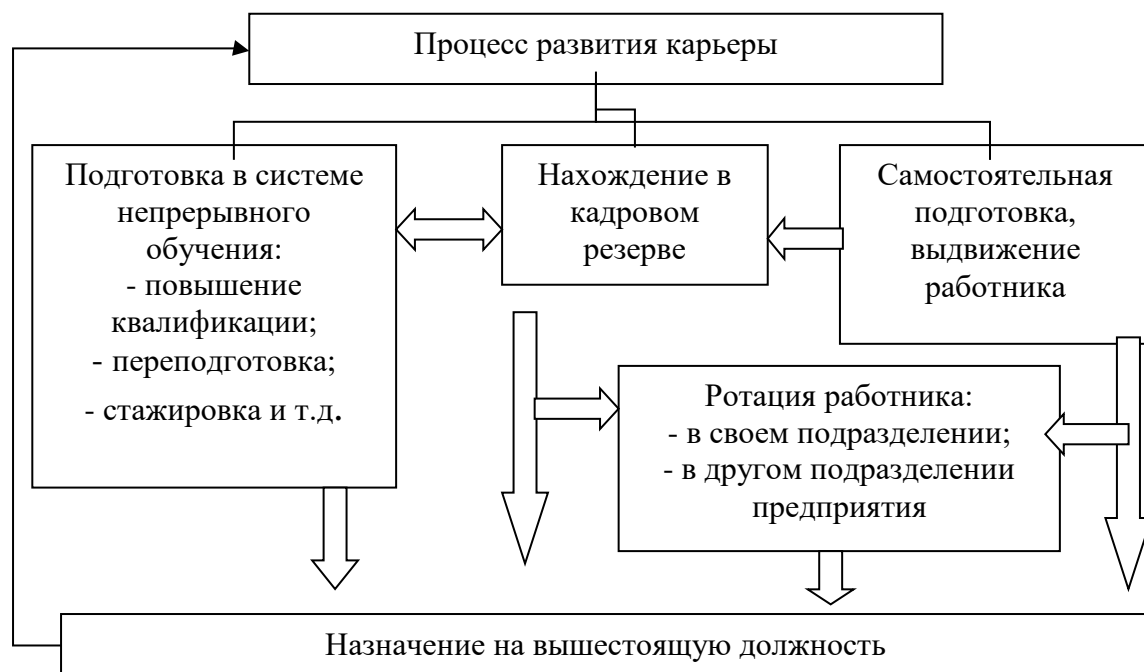


Рисунок 6 - Система развития карьеры в ООО «Югория Финанс»

На первом этапе разработки плана карьерного роста сотрудник определяет свои профессиональные склонности и разрабатывает пути их реализации. Это включает в себя оценку своих способностей по отношению к набору навыков, необходимых для желаемой должности, и определение целесообразности плана развития карьеры.

При этом карьера в ООО «Югория Финанс» должна планироваться лет не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет.

Сотрудник несет ответственность за разработку плана развития карьеры в сотрудничестве с руководителем своего отдела. Этот план должен корректироваться при изменении карьерных предпочтений. В ситуациях, когда сотрудники рассматриваются на конкретную должность, руководители отделов запрашивают мнение отдела кадров. Кандидаты выбираются из кадрового резерва и сотрудников, построивших планы развития карьеры. Окончательное решение по кандидатуре принимает руководство компании.

В настоящее время ООО «Югория Финанс» не имеет кадрового резерва, полагаясь на привлечение персонала из внешних источников. Это приводит к периодической текучести кадров, способствуя недостаточной квалификации персонала. В связи с этим предлагается создать кадровый резерв, способный выполнять управленческие функции.

Основной целью создания кадрового резерва в ООО «Югория Финанс» является формирование устойчивой системы управления преемственностью путем отбора, обучения и продвижения квалифицированных и эффективных кандидатов на руководящие должности. Команда резерва обеспечит непрерывное распространение навыков и эффективное выполнение задач и функций в организации.

Усилия, связанные с формированием кадрового резерва в ООО «Югория Финанс», должны учитывать следующие задачи:

- целенаправленная и последовательная подготовка квалифицированного управленческого персонала;
- создание перспектив трудоустройства и профессионального роста для талантливых специалистов в компании;
- своевременное удовлетворение потребностей в персонале по всем категориям руководителей;
- эффективное замещение вакантных должностей, минимизирующее период адаптации нанятых менеджеров;
- предотвращение неминуемых кризисов, таких как уход ключевых менеджеров;
- стимулирование персонала к повышению производительности труда, а также к профессиональному и личностному росту.

Создание кадрового резерва в ООО «Югория Финанс» подразделяется на следующие этапы:

- Оценка предпосылки создания резерва

Руководители отделов определяют перечень должностей, на которые будет распространяться система резерва (охватывая все должности линейного

менеджмента). Для позиций высшего руководства функциональные супервайзеры оценивают необходимость резервирования.

- Разработка карьерных планов

Кандидаты в кадровый резерв совместно с руководителем отдела разрабатывают карьерные планы.

- Согласование списков

Списки кандидатов в резерв согласовываются с функциональными руководителями, курирующими их карьерный профиль, и заместителем директора по персоналу.

- Формирование базы данных кадрового резерва

К началу первого квартала каждого года отдел кадров приобретает утвержденные списки резервистов и документированные карьерные планы.

Оценка кандидатов

Отдел кадров оценивает и обучает потенциальных кандидатов в резерв.

- Оценка по итогам года

Отдел кадров анализирует количество резервистов, получивших более высокие должности и принявших участие в тренингах.

Ответственность за организацию работ по планированию карьеры в ООО «Югория Финанс» несет заместитель генерального директора по персоналу. Ответственность за организацию работ по планированию карьеры в подразделениях несут соответствующие руководители подразделений.

В итоге, был предложен ряд предложений по совершенствованию существующей кадровой стратегии в исследуемой компании, включая целевое обучение сотрудников, программы адаптации, инициативы по развитию деловых навыков и карьерному росту.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В ООО «Югория Финанс» отсутствует официальная политика в отношении заработной платы и премий, и сотрудники компании обычно получают вознаграждение в размере минимальной заработной платы.

Для ООО «Югория Финанс» было бы полезно создать региональные протоколы, которые конкретно касаются вопросов, связанных с трудоустройством. Например, такие протоколы могут охватывать правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о премировании, график работы и другие вопросы.

Для ООО «Югория Финанс» крайне важно принять региональные правила, связанные с трудовыми отношениями, поскольку, как только компания наймет 16-го сотрудника или получит чуть больший доход, она перестанет квалифицироваться как микропредприятие. Это означает, что даже при наличии стандартных договоров с работниками, все равно потребуются введение местных правил и стандартов.

По сути, единственное преимущество, предоставленное владельцам микропредприятий, оказывается громоздким инструментом.

Если ООО «Югория Финанс» перестанет быть малым предприятием, отнесенным к микропредприятиям, и соответствующие изменения будут внесены в Единый реестр, то регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в данной организации будет осуществляться в соответствии с трудовым законодательством, а также иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, без учета особенностей главы 48.1 ТК РФ - ст. 309.2 ТК РФ (ст. 309.1 ТК РФ), в срок не позднее четырех месяцев со дня внесения соответствующих изменений в Единый реестр. В связи с этим ООО «Югория Финанс» будет вынуждено пересмотреть все свои локальные нормативные акты (правила внутреннего трудового распорядка, график работы, тарифные ставки,

положение о премировании и т.д.) в течение четырех месяцев со дня внесения соответствующих изменений в Единый реестр.

Для совершенствования политики вознаграждения в ООО «Югория Финанс» необходимо предпринять следующие действия:

В первую очередь, необходимо повысить уровень средней заработной платы, так как она является одним из основных факторов, определяющих текучесть кадров и уровень мотивации. На сегодня уровень зарплаты составляет 30220 руб. в месяц, тогда как среднеотраслевой уровень на 8,9% больше. Поэтому совершенствование политики вознаграждения связано в первую очередь с приведением заработной платы к среднеотраслевому уровню, по формуле:

$$\Delta ЗП = Ч * ЗП_{ср} * Д * К / 100 \quad (10)$$

где, $\Delta ЗП$ – увеличение уровня средней заработной платы;

Ч – среднесписочная численность организации, чел.;

$ЗП_{ср}$ – средний месячный уровень заработной платы в организации, руб.;

Д – период расчета (1 год = 12 мес.), мес.;

К – среднеотраслевой коэффициент, %.

Прирост затрат ООО «Югория Финанс» составит величину:

$$14 \text{ чел.} * 30220 * 12 \text{ мес.} * 8,9/100 = 451,8 \text{ тыс. руб.}$$

Во-вторых, крайне важно пополнить премиальный денежный фонд. В настоящее время он не имеет весомого влияния на мотивацию персонала и является чисто символическим. Поэтому совершенствование политики вознаграждения связано с внедрением набора социальных пакетов.

Запланированная сумма на социальные пакеты составит 1% от ФОТ 2022 г. Расчет затрат на совершенствование политики вознаграждения (внедрение набора социальных пакетов) проведен по формуле:

$$СП = \text{ФОТ} * К_{сп} / 100 \quad (11)$$

где, ФОТ – годовой фонд оплаты труда;

$К_{сп}$ – процент запланированных затрат на соц. пакеты.

Прирост затрат ООО «Югория Финанс» составит величину:

$$4800 \text{ тыс. руб.} * 1 / 100 = 48,0 \text{ тыс. руб.}$$

В-третьих, ООО «Югория Финанс» выявило слабую сторону, препятствующую эффективному управлению персоналом, а именно высокую текучесть кадров. Чтобы решить эту проблему, компания должна внедрить систему обучения и развития для повышения профессиональных и личностных навыков сотрудников. Данная инициатива может быть использована как конкурентное преимущество перед конкурентами и существенный фактор в поиске квалифицированных работников.

В настоящее время в ООО «Югория Финанс» не создана система обучения, хотя периодически проводятся семинары и тренинги, направленные на повышение квалификации сотрудников. В индивидуальном порядке каждый работник может использовать опыт опытных коллег, а также тренеров регионального уровня, чтобы совершенствоваться не только за счет приобретения опыта. Как показано в таблице 22, затраты на данную рекомендацию составят 35,6 тыс. руб. в год.

Формула расчета надбавки за наставничество (15% от средней заработной платы), представлена в разделе 3.1 под номером (8):

$$НН = ЗП_{\text{ср}} * Д * КН / 100 \quad (12)$$

где, НН – надбавка за наставничество;

ЗП_{ср} – среднемесячная заработная плата наставника, руб.;

Д – количество месяцев в анализируемом периоде (в году), мес.;

К – процент надбавки к зарплате за наставничество, %.

Таким образом, доплата за наставничество составит величину:

$$30388 \text{ руб.} * 15 / 100 = 4558,2 \text{ руб. в месяц или } 4558,2 * 12 \text{ мес.} = 27349,2 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Формула расчета страховых взносов (30% от надбавки за наставничество), представлена в разделе 3.1 под номером (9):

$$СВ = НН * К_{\text{св}} / 100 \quad (13)$$

где, НН – надбавка за наставничество;

Ксв – процент страховых взносов, %.

Таким образом, страховые взносы составит величину:

$$27249,2 * 30 / 100 = 8259,46 \text{ руб.}$$

Итого затраты на реализацию мероприятий по адаптации сотрудников:

$$\text{Зас} = \text{Нн} + \text{СВ} \quad (14)$$

где, Нн – надбавка за наставничество, руб.;

СВ – страховые взносы, руб.

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий по адаптации сотрудников составят:

$$27349,2 \text{ руб.} + 8259,46 \text{ руб.} = 35608,7 \text{ руб.} = 35,6 \text{ тыс. руб.}$$

Сведем затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в таблице 23.

Таблица 23 - Затраты на реализацию мероприятий

Перечень мероприятий	Затраты, тыс. руб. в год
Совершенствование системы оплаты труда	451,8
Разработка набора социальных пакетов	48,0
Внедрение индивидуальной «Карты мотиваторов»	35,6
Итого:	535,4

Руководством и специалистами предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 20%:

$$\Delta B = B * Kв / 100 \quad (15)$$

где, ΔВ – увеличение выручки в результате реализации мероприятий;

В – фактическая выручка 2022 г., тыс. руб.;

Кв – прогнозируемый процент увеличения выручки, %.

То есть прирост выручки составит:

$$11977 \text{ тыс. руб.} * 20 / 100 = 2395,4 \text{ тыс. руб.}$$

Также предполагается, что совершенствование системы мотивации персонала способствует повышению качества выполняемых работ, что в свою очередь приведет к сокращению уплаты неустоек (штрафов, пеней) в случае

просрочки исполнения обязательств или ненадлежащего исполнения обязательств перед Заказчиком в среднем на 30%:

$$\Delta H = B * K_n / 100 \quad (16)$$

где, ΔB – сокращение уплаты неустоек;

H – фактическая сумма неустоек, выплаченных в 2022 г., тыс. руб.;

K_n – прогнозируемый процент сокращения неустоек, %.

То есть сокращение уплаты неустоек составит:

$$320 \text{ тыс. руб.} * 30 / 100 = 96 \text{ тыс. руб.}$$

Сведем доходы (выгоды) от реализации предлагаемых мероприятий в таблице 24.

Таблица 24 – Доходы (выгоды) от реализации мероприятий

Перечень мероприятий	Сумма, тыс. руб. в год
Прирост выручки	2395,4
Сокращение уплаты неустоек (штрафов, пеней)	96,0
Итого:	2491,4

Оценим эффективность предлагаемых управленческих решений.

Конечный экономический эффект предлагаемых управленческих решений рассчитывается по формуле, представленной в разделе 1.2 под номером (4):

$$\mathcal{E} = D - Z \quad (17)$$

где, D – полученный доход (выгода) от управленческих решений, тыс. руб.;

Z – понесенные затраты (потери при реализации управленческих решений, тыс. руб.

Таким образом, эффект (финансовый результат) управленческих решений составит величину:

$$2491,4 - 535,4 = 1956,0 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность предлагаемых управленческих решений рассчитывается по формуле, представленной в разделе 1.2 под номером (5):

$$R = Д / З \quad (18)$$

где, Д – полученный доход (выгода) от управленческих решений, тыс. руб.;

З – понесенные затраты (потери при реализации управленческих решений, тыс. руб.

Таким образом, эффективность предлагаемых управленческих решений составит величину:

$$2491,4 / 535,4 = 4,65$$

Таким образом, на 1 рубль понесенных затрат, ООО «Югория Финанс» получит 4,65 руб. полученных доходов.

Предлагаемые управленческие решения положительно отразятся и на производительности труда, расчет которого до и после реализации мероприятий представлен в таблице 25.

Таблица 25 - Проектируемые показатели производительности труда в ООО «Югория Финанс»

Показатели	Год		Отклонения	
	2022	проект	Абс., +/-	Отн., %
Выручка от продаж, тыс. руб.	11977	14372,4	2395,4	20,0
Среднесписочная численность, чел.	14	16	2	14,2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	11977 / 14 = 855,5	14372,4 / 16 = 898,3	42,8	5,0

Для расчета производительности труда воспользуемся формулой:

$$ПТ = В / Ч \quad (19)$$

где, В – выручка от продаж, тыс. руб.;

Ч – среднесписочная численность, чел.

Фактическая производительность за 2022 г. составит:

$$ПТф = 11977 / 14 = 855,5 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Проектная производительность после реализации мероприятий:

$$ПТп = 14372,4 / 16 = 898,3 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Изменение производительности труда определим по формуле:

$$\Delta ПТ = ПТп / ПТф * 100\% \quad (20)$$

где, ПТп – производительность труда прогнозная;

ПТф – производительность труда фактическая.

Как видно из таблицы 25, в результате проведения мероприятий производительность труда может вырасти на 5,0%:

$$898,3 / 855,5 * 100 = 5,0\%$$

Предлагаемые управленческие решения положительно отразятся и на коэффициенте текучести кадров, расчет которого до и после реализации мероприятий представлен в таблице 26.

Формула расчета коэффициента текучести кадров:

$$К_{ТК} = Ч_{у} / Ч * 100\% \quad (21)$$

где, Ч_у – количество уволенных по причинам текучести, чел.

Ч – среднесписочная численность, чел.

Коэффициент текучести кадров фактический за 2022 г.:

$$1 / 14 * 100 = 7,2\%$$

Коэффициент текучести кадров проектный:

$$1 / 16 * 100 = 6,3\%$$

Таблица 26 - Проектируемые показатели текучести кадров в ООО «Югория Финанс»

Показатели	Год		Отклонения	
	2022	проект	Абс., +/-	Отн., %
Среднесписочная численность, чел.	14	16	2	14,2
Количество уволенных по причинам текучести, чел.	1	1	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	1/14 * 100 = 7,2	1/16 * 100 = 6,3	-0,9	-12,5

Как видно из таблицы 26, в результате проведения мероприятий коэффициент текучести кадров может снизиться с 7,2% до 6,3%.

В результате внедрения рекомендуемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в проектной организации ожидается и социальный эффект.

Основываясь на общем определении социальной эффективности в аспекте мотивации, социальные эффекты характеризуют степень использования потенциальных возможностей работников, их творческие умения, успех в решении социальных задач развития персонала, уровень удовлетворенности персонала разнообразными аспектами деятельности.

Показатели социальной эффективности от предлагаемых мероприятий представлены в таблице 27.

Как следует из логики предлагаемых мероприятий, все социальные аспекты будут улучшены.

Таблица 27 - Показатели социальной эффективности от предлагаемых мероприятий

Показатель соц. эффективности	Ожидаемый социальный эффект
Удовлетворенность персонала	Удовлетворенность уровнем оплаты труда. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг. Удовлетворенность системой социальной защищенности. Удовлетворенность отношениями в коллективе. Удовлетворенность организационно–трудовыми условиями труда.
Текучесть кадров	Снижение текучести кадров в целом по организации. Снижение текучести кадров в структурных подразделениях.
Организационно–трудовые условия труда	Повышение уровня дисциплины труда. Повышение уровня оснащенности рабочих мест. Снижение напряженности и интенсивности труда. Рациональность режимов труда и отдыха.
Социально–психологические условия труда	Комфортный морально–психологический климат в коллективе. Сниженный уровень конфликтности в отдельных подразделениях и в организации в целом. Трудовая и общественная активность работников. Повышение уровня вовлеченности и лояльности персонала.

Продолжение таблицы 27

Показатель соц. эффективности	Ожидаемый социальный эффект
Социальная защищенность работников	Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения.
Профессионально-квалификационная структура персонала	Повышение уровня квалификации работников. Повышение уровня общей культуры работников.

Таким образом, представив описание мероприятий по оптимизации управления персоналом в ООО «Югория Финанс» можно сделать вывод о том, что предложенные целевое обучение сотрудников, программы адаптации, инициативы по развитию деловых навыков и карьерному росту позволят сократить текучесть кадров, повысить производительность труда, а также достичь улучшения социально-экономического состояния организации.

Заключение

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Существуют три подхода, позволяющие анализировать эффективность системы управления персоналом.

Подход первый: анализируются результаты производства.

Подход второй: анализируется результативность и сложность труда.

Подход третий: анализируется мотивация работников, социально-психологический климат в рабочих группах.

Проанализирован кадровый потенциал ООО «Югория Финанс». Общая численность работников организации ежегодно уменьшается.

Средний возраст работников составляет 39,5 лет. Показатель продолжительности работы в среднем составляет 12,1 лет и характеризует трудовой коллектив как стабильный.

В ООО «Югория Финанс» наблюдается тенденция к увеличению доли работников с высшим образованием, в основном за счет молодых специалистов, выпускников ВУЗов и техникумов. Однако, имеется резерв по повышению образовательного уровня работников.

В ООО «Югория Финанс» нет Положения об оплате труда и Положения о премировании. Работникам организации выплачивается в основном минимальный размер оплаты труда.

В ООО «Югория Финанс» существует проблема повышенной текучести кадров.

Для улучшения организации оплаты труда в ООО «Югория Финанс» необходимо провести следующие мероприятия:

Во-первых, необходимо повысить средний уровень заработной платы, так как именно этот фактор оказывает отрицательное влияние на коэффициент текучести кадров. На сегодня уровень зарплаты составляет 30388 руб. в месяц, тогда как среднеотраслевой уровень на 8,9% больше. Прирост затрат ООО «Югория Финанс» на данное мероприятие составит 451,8 тыс. руб.

Во-вторых, необходимо увеличить премиальный фонд, так как на данный момент он носит формальный характер, и не оказывает нужного воздействия на мотивацию сотрудников. Поэтому совершенствование политики вознаграждения связано с внедрением набора социальных пакетов. Прирост затрат ООО «Югория Финанс» составит величину 48,0 тыс. руб.

В-третьих, необходимо внедрить систему обучения и развития профессиональных и личностных качеств работников, так как это могло бы стать преимуществом в системе мотивации ООО «Югория Финанс» в сравнении с его ближайшими конкурентами, и стать решающим фактором в борьбе за квалифицированные кадры. Затраты на данную рекомендацию составят 35,6 руб. в год.

Общая величина затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составит 535,4 тыс. руб. в год.

Руководством и специалистами предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 20 %, т.е. на 2395,4 тыс. руб.

Также предполагается, что совершенствование системы мотивации персонала способствует повышению качества выполняемых работ, что в свою очередь приведет к сокращению уплаты неустоек (штрафов, пеней) на величину 96 тыс. руб.

Общая величина доходов (выгоды) от реализации предлагаемых мероприятий составит 2491,4 тыс. руб.

Конечный эффект предлагаемых управленческих решений, рассчитанный по формуле (4), составит величину 1956,0 тыс. руб.

Эффективность предлагаемых управленческих решений – 4,65 (на 1 рубль понесенных затрат, ООО «Югория Финанс» получит 4,65 руб. полученных доходов).

Предлагаемые управленческие решения положительно отразятся:

- на производительности труда, которая может вырасти на 5,0%.
- на текучести кадров, которая может снизиться с 7,2 до 6,3.

В результате внедрения рекомендуемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в проектной организации ожидается и социальный эффект.

В целях решения выявленных проблем в управлении ООО «Югория Финанс» предлагается совершенствование организационной структуры компании путем внедрения отдела управления. Создание отдела управления на предприятии, который будет работать наравне с отделом кадров под руководством генерального директора ООО «Югория Финанс», позволит наиболее эффективно управлять развитием компании. В рамках отдела необходимо предусмотреть две должности: менеджер по разработке управленческой документации и управленческий консультант. Главные задачи управленческого консалтинга в ООО «Югория Финанс» – повышение эффективности деятельности компании и достижение поставленных стратегических целей. При этом задачами консультанта являются: диагностика системы управления персоналом, разработка комплексных систем подбора и оценки персонала, разработка программ обучения персонала, разработка комплексных систем мотивации и стимулирования персонала, постановка системы управления персоналом и разработка, и внедрение элементов корпоративной культуры.

Список используемой литературы

1. Анастасова А.С. Кадровая политика предприятия как фактор повышения конкурентоспособности // Теория и практика современной науки. 2022. № 10 (16). С. 18-21.
2. Бессонов Ф.И. Подходы к формированию кадровой политики // Экономика. Бизнес. Информатика. 2022. № 3. С. 236-251.
3. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: Учебное пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2021. – 99 с.
4. Бондаренко Н.В. Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ: информационный бюллетень / Н.В. Бондаренко, Л.Д. Гудков. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2022. – 44 с.
5. Бячкова Н.Б. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия // Современные проблемы развития экономики и управления в регионе, материалы X Международной научно-практической конференции. 2022. № 8. С. 62-65.
6. Винокурова Д.В. Роль кадровой политики на предприятиях сервиса // Перспективы науки – 2022, материалы IV международного заочного конкурса научно-исследовательских работ. 2022. № 4. С. 5-8.
7. Войко А.В. Разработка системы материального стимулирования персонала // Финансовый менеджмент. 2019. № 1. С. 30-37.
8. Голенко М.А. Основные требования к кадровой политике // Новое поколение. 2022. № 10. С. 86-89.
9. Ефремова А.А., Роднова А.Е. Основы разработки эффективной кадровой политики предприятия // Научные исследования и разработки в эпоху глобализации. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2022. № 3. С. 58-60.

10. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 416 с.

11. Зуева А.С. Разработка кадровой политики предприятия как неотъемлемое условие эффективного управления человеческими ресурсами // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2022. № 2. С. 60-65.

12. Иванова О.Е. Оценка эффективности в управлении персоналом: основные методы и направления применения // Строительство и архитектура - 2021. Современные информационно-экономические технологии: тенденции и перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции. 2021. № 7. С. 165-168.

13. Казаков С.П. Кадровая политика как стратегия развития организации // Альманах мировой науки. 2022. № 2-1 (5). С. 58-59.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов и др. – М.: Инфра-М, 2021. - 238 с.

15. Кисловец О.В. К вопросу о кадровой политике организации // Россия и Европа: связь культуры и экономики. Материалы XIV международной научно-практической конференции. 2022. № 11. С. 527-531.

16. Козлова А.В. Кадровая политика: задачи, функции // Актуальные проблемы социально-экономических наук. Материалы II Международной научно-практической конференции: Сборник научных трудов. 2022. № 8. С. 59-63.

17. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

18. Коркешко О.Н. К вопросу о кадровой политике // Интеллектуальный и научный потенциал XXI века: сборник статей международной научно-практической конференции. 2022. № 3. С. 226-229.

19. Корчемкина Е.В. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // NovaInfo.Ru. 2022. Т. 3. № 46. С. 156-164.
20. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 6 (33). С. 82-94.
21. Маслова В.М. Управление персоналом: Ученик и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Изд-во Юрайт, 2021. - 492 с.
22. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2gis.ru/surgut/firm/5489290326891864>
23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
24. Butova L. M., Ivanova D. A. Modern technologies of enterprise personnel management. Technology of personnel management Modern technologies of personnel management // Development. 2023. Т. 7. С. 08.
25. Cho W., Choi S., Choi H. Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats // Administrative Sciences. 2023. Т. 13. №. 2. С. 41.
26. Li L. Discussion On Informatization of Personnel Management in Higher Vocational Colleges Under Network Environment // International Journal of Social Sciences in Universities. 2020. № 6. С. 47.
27. Muysinova G. METHODOLOGY FOR ASSESSING EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISMS IN ENTERPRISES // Science and innovation. 2023. Т. 2. №. A5. С. 110-113.
28. Sales A., Mansur J., Roth S. Fit for functional differentiation: new directions for personnel management and organizational change bridging the fit theory and social systems theory // Journal of Organizational Change Management. 2023. Т. 36. №. 2. С. 273-289.

Приложение А

Опрос сотрудников организации

1. Как вы относитесь к директору организации?

2. Удовлетворены ли вы стилем управления?

№ сотрудника	Положительное или отрицательное отношение к директору	Удовлетворены ли вы стилем управления
1	+	+
2	+	+
3	-	+
4	+	-
5	+	-
6	+	+
7	+	+
8	-	-
9	+	-
10	+	-
11	-	-
12	+	+

Приложение Б

Анкетирование для руководителя организации

1. Знание проблем в организации и качеств персонала:
 - Насколько вы проинформированы, происходящем в организации?
 - Какими источниками информации вы пользуетесь?
 - Насколько обширны ваши контакты в организации?
 - Что вам известно об отношении персонала к организации?
 - Бывали случаи о вашей дезинформированности?
 - Знаете ли вы о средне- и долгосрочных планах вашей организации?
 - Какими способами пользуетесь, чтобы быть информированным?
2. Наличие профессиональных знаний в зависимости от рода деятельности?
 - Что вы предпринимаете для того, чтобы быть в курсе о всех последних достижениях в области вашей деятельности?
 - Где вы получаете разъяснения по техническим или специальным областям своей работы?
3. Понимание ситуации и проявление соответствующей реакции на нее:
 - Что вы предпринимаете для того, чтобы быть уверенным в понимании происходящего?
 - Как хорошо у вас развита способность понимать чувства и реакцию людей?
 - Какими способами вы развиваете в себе способность понимать и чувствовать людей?
 - Насколько вы восприимчивы?
 - В каких ситуациях вам тяжелее всего оценивать?
4. Умение анализировать, решать возникающие проблемы, принимать решения и выносить суждение.

Продолжение Приложения Б

– Какие серьезные препятствия у вас возникают при решении проблемы?

– Какими методами принятия решений вы пользуетесь?

– Приведите примеры недавних удачных и неудачных принятых решений?

– Насколько вы уверены в принятых решениях?

5. Искусство общения с людьми.

– Возникают ли трудности при общении с коллективом?

– Какие действия вы предпринимаете при возникновении конфликтных ситуаций?

– Какое отношение к вам у коллектива?

– Какая реакция возникает у вас на гнев, подозрительность?

– Стараетесь ли вы понять других людей?

6. Эмоциональная устойчивость.

– Каким образом избавляетесь от напряженности и усталости?

– С кем вы делитесь своими проблемами?

– Расскажите о недавней напряженной ситуации? Какова была ваша реакция?

– Опишите ваши действия в неоднозначных, неопределенных ситуациях?

7. Целенаправленная деятельность.

– Каким образом вы контролируете свое поведение и не позволяете другим людям оказывать на вас влияние?

– В каких ситуациях вы действуете независимо от чужого мнения?

– Что для вас характернее активная деятельность или пассивность?

8. Наличие творческого подхода к решению проблем.

– Как часто вы предлагаете новые идеи?

- Как вы реагируете на неудачные предложенные вами идеи?

Продолжение Приложения Б

- Как часто вы пользуетесь новыми методами решения проблем?

9. Гибкость ума.

- Получается ли у вас одновременно решать несколько задач?

– У вас возникали ситуации, в которых было необходимо принимать быстрое решение? Какие результаты вы получили?

- Часто ли вы являетесь автором удачного решения проблем?

– Какие возникают ощущения на необходимость принятия быстрого решения?

- Как вы реагируете на полученную противоречивую информацию?

10. Наличие сбалансированности в процессе получения навыков.

– Хорошо ли вам удается сочетать в своей деятельности, полученные теоретические и практические знания?

– Приведите примеры ситуаций, когда вы могли бы сделать обобщенный вывод на собственном практическом опыте?

11. Стремление к самопознанию.

- Что вы предпринимаете для повышения уровня самопознания?

– Приведите примеры ситуаций, когда понимание своих внутренних ощущений повлияло на принятые действия?

- Насколько вы осознаете собственные цели, убеждения и ценности?

- Часто ли вы размышляете над своим поведением и его причинами?

Приложение В

Вопросы разделены на шесть категорий:

1. Удовлетворены ли вы работой.
 - 1.1. Вызывает ли у вас интерес, выполняемая вами работа?
 - 1.2. Возникает ли желание сменить место работы?
 - 1.3. Считаете ли выполняемую вами работу перспективной, интересной и творческой?
2. Возможности повышения квалификации.
 - 2.1. Хватает ли вам имеющихся знаний для выполнения поставленных функций?
 - 2.2. Имеется ли желание повысить свою квалификацию?
 - 2.3. Соответствует ваша работа уровню знаний?
3. Конфликты в коллективе между персоналом.
 - 3.1. Какой, по вашему мнению, социально-психологический климат в организации?
 - 3.2. Имеются ли у вас друзья в коллективе?
 - 3.3. Как часто возникают конфликты в организации?
 - 3.4. Возникает ли желание сменить трудовой коллектив в организации?
4. Возможность продвижения по карьерной лестнице.
 - 4.1. Видите ли, вы перспективы продвижения по карьерной лестнице?
 - 4.2. Как вы оцениваете роль руководителя в сплочение коллектива в организации?
5. Степень удовлетворенности условиями работы.
 - 5.1. Какова сложность выполняемой вами работы?
 - 5.2. Все ли условия труда вас удовлетворяют?
 - 5.3. Назовите причины, почему вы работаете в данной организации?
6. Материальное удовлетворение.
 - 6.1. Устраивает ли вас уровень заработной платы?

Продолжение Приложения В

- 6.2. Достаточна ли доля премии в оплате за ваш труд?
- 6.3. Какой процент премии должен быть, по вашему мнению?
- 6.4. За какие показатели в работе вас премируют?
- 6.5. Какие ваши предложения по повышению мотивации трудовой деятельности?