

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом

Обучающийся

П.А. Степанов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Степанов П. А.

Тема работы: Совершенствование системы управления персоналом.

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Полякова Т.В.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Лада Спорт».

Основными задачами работы являются:

- изучение современных теоретических подходов, истории развития и методик анализа в области системы управления персоналом;
- анализ существующей системы управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»;
- выявление проблемных аспектов в существующей системе управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»;
- разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»;
- оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Объект исследования - ООО «Лада Спорт».

Предмет исследования - система управления персоналом в ООО «Лада Спорт».

В качестве методов научного исследования применяются наблюдение, описание, экономико-статистический метод (сравнение, абсолютные и относительные величины, балансовый метод), а также анализ и синтез результатов.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы оценки системы управления персоналом организации .....	7
1.1 Понятие и элементы системы управления персоналом .....	7
1.2 Анализ методов оценки системы управления персоналом .....	18
_Тос1682645882 Анализ и оценка системы управления персоналом организации ООО «Лада Спорт».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лада Спорт».	29
2.2 Оценка системы управления персоналом организации ООО «Лада Спорт» .....	34
3 Основные направления совершенствования управления персоналом организации ООО «Лада Спорт».....	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Лада Спорт».....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	61
Заключение .....	70
Список используемой литературы и используемых источников.....	73
Приложение А Блок-схема процесса подбора и отбора персонала ООО «Лада Спорт» .....	764

## Введение

На данный момент, при существующей экономической ситуации, где можно наблюдать политическую и экономическую нестабильность, проблему повышения эффективности управления персоналом можно определить в качестве необходимости переключения своего внимания руководителей, специалистов предприятия с организационно-технических задач в сторону организационно-экономических вопросов. Причем, необходимо принимать во внимание и стратегические задачи предприятия, и локальные проблемы, которые вызваны нестабильностью внешних условий, при которых осуществляет свою деятельность организация, а также с учетом необходимости повышения реальной заинтересованности работников предприятия в конечных результатах его деятельности.

Актуальность изучения темы данного исследования диктуется необходимостью разработки предприятиями и организациями новаторских стратегий в условиях усиливающейся конкуренции на рынке. Это требуется для обеспечения их роста путем укрепления конкурентных преимуществ. Внедрение инновационных подходов позволит более эффективно удовлетворять запросы потребителей, что, в свою очередь, положительно отразится на маркетинговой позиции компании в секторе продуктов, товаров и услуг, а также способствует повышению её конкурентной способности. Одним из способов увеличения конкурентных преимуществ организаций является совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

В современной, динамичной и конкурентной бизнес-среде эффективное управление персоналом является ключевым фактором для успеха предприятия. Управление персоналом охватывает широкий спектр деятельности, включая подбор и найм сотрудников, их развитие и обучение, мотивацию и удержание в компании. Систематическое и сбалансированное управление персоналом способствует повышению производительности, снижению текучести кадров и созданию благоприятного рабочего климата.

Целью данной работы разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Лада Спорт».

Основными задачами работы являются:

- изучение современных теоретических подходов, истории развития и методик анализа в области системы управления персоналом;
- анализ существующей системы управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»;
- выявление проблемных аспектов в существующей системе управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»;
- разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»;
- оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Объект исследования - ООО «Лада Спорт».

Предмет исследования - система управления персоналом в ООО «Лада Спорт».

Теоретической основой данного исследования послужили труды известных ученых, таких как И.Я Кибанов, Г.В., Савицкая, А.П. Балашова, И.Б. Дуракова, Л.И. Лукичева, Г.Г. Зайцева.

Методология исследования будет основана на анализе литературы, проведении наблюдений, интервью с руководителями и сотрудниками предприятия ООО «Лада Спорт» и использовании соответствующих статистических методов.

Информационной базой исследования явилась статистическая отчетность ООО «Лада Спорт».

Данная работа имеет практическую значимость для предприятия ООО «Лада Спорт», так как ее результаты помогут определить области, требующие улучшений, и разработать конкретные рекомендации для повышения эффективности управления персоналом. Кроме того, исследование может быть полезным и для других организаций, сталкивающихся с аналогичными проблемами в управлении своим персоналом.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении представлена актуальность темы исследования, цель, задачи, объект, предмет, теоретическая и методологическая основа исследования, а также практическая значимость исследования и структура работы.

В первом разделе проведено изучение современных теоретических подходов, истории развития и методик анализа в области системы управления персоналом.

Во втором разделе проведен анализ существующей системы управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»; выявлены проблемные аспекты в существующей системе управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт».

В третьем разделе разработаны рекомендации и предложения по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Лада Спорт»; проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении представлены основные выводы по разделам.

# **1 Теоретические основы оценки системы управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие и элементы системы управления персоналом**

Эффективность работы организации и её способность конкурировать на рынке зависят от доступных ей ресурсов, которые зачастую бывают ограничены и не могут обеспечить непрерывное доминирование. В связи с этим, для оптимального применения имеющихся ресурсов и усиления конкурентных позиций, компании должны разрабатывать эффективные методы управления ресурсами и бизнес-процессами, создавая тем самым новые конкурентные преимущества. Источников для получения таких преимуществ множество, включая трудовые ресурсы компании. Сотрудники играют ключевую роль в активизации всех производственных и управленческих процессов и являются главной силой в разработке и использовании конкурентных преимуществ.

Под управлением персоналом понимают «область знаний, а также область практической деятельности, которые направлены на то, чтобы обеспечить в организации качественный персонал, который может осуществлять трудовые функции, порученные ему, а также оптимальное его применение» [2, с. 33].

История управления персоналом простирается на протяжении многих веков и связана с эволюцией представлений о работе, роли и отношениях между работодателями и работниками. История управления персоналом продолжает эволюционировать вместе с изменениями в организационной среде и обществе в целом.

Сегодня всё осознаннее становится понимание того, что кадры, несомненно, представляют собой ключевой элемент, определяющий процветание организации. Это наблюдение подтверждается через анализ

эволюции концепций управления человеческими ресурсами на протяжении различных временных отрезков (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ сущности управления персоналом в разные временные периоды [26]

Период	Сущность управления персоналом
Ранние формы управления персоналом (до XIX века)	В древности и средневековье процессы управления персоналом были малоразвитыми. Работники обычно принадлежали кастовым системам или были крепостными, и их деятельность контролировалась государством или феодалами.
Появление фабричной системы (XVIII - XIX века).	Индустриальная революция в XVIII - XIX веках привела к возникновению фабричной системы производства. Работники стали концентрироваться в фабриках, и руководители начали применять принципы специализации труда и стандартизации рабочих процессов.
Научное управление (начало XX века).	В начале XX века Фредерик Тейлор и его последователи разработали концепцию научного управления. Они акцентировали внимание на рационализации и оптимизации рабочих процессов, применяя научные методы для повышения производительности и эффективности труда.
Появление отдела кадров (1920-е годы).	В 1920-х годах в некоторых организациях начали появляться специализированные отделы по управлению персоналом, которые занимались набором, оценкой, обучением и компенсацией сотрудников.
Развитие теорий управления персоналом (середина XX века).	В середине XX века появились различные теории управления персоналом, такие как теория мотивации (например, иерархия потребностей Абрахама Маслоу), теория ожидания (Виктор Врум) и теория справедливости (Джон Стейси Адамс). Эти теории ставили акцент на понимание мотивации и поведения сотрудников.
Развитие современного управления персоналом (с 1980-х годов).	С 1980-х годов важность управления персоналом стала признаваться все больше. Управление персоналом стало рассматриваться как стратегическая функция, включающая планирование ресурсов человеческого капитала, разработку политик найма и удержания талантов, управление развитием и обучением сотрудников, а также создание корпоративной культуры.
Современные тенденции в управлении персоналом.	Современные организации сталкиваются с такими вызовами, как глобализация, развитие информационных технологий, изменение взаимоотношений между работниками и работодателями, повышенные требования к развитию навыков и гибкости сотрудников. В ответ на эти вызовы, современное управление персоналом включает такие аспекты, как развитие лидерства, управление разнообразием, создание гибких рабочих условий и активное вовлечение сотрудников в принятие решений.

Развитие основных принципов и подходов управления персоналом было длинным и постепенным процессом, связанным с изменением взглядов на роль сотрудников и их влияние на успех организации. Вот история развития основных принципов и подходов управления персоналом:

Классическая школа управления (начало XX века). В начале XX века Фредерик Тейлор и Генри Файоль разработали основы классической школы управления. Они подчеркивали рационализацию и оптимизацию рабочих процессов, применение научных методов и стандартизацию труда. В этот период основное внимание уделялось увеличению производительности и эффективности труда.

Человеческий подход (1930-1950-е годы). В середине XX века появился человеческий подход к управлению персоналом. Этот подход признавал значимость человеческого фактора в организации и подчеркивал необходимость учета потребностей и мотивации сотрудников. Первопроходцами в этой области были Эльтон Майо и его коллеги, которые провели исследования в рамках «Хоторнского эксперимента» и выяснили влияние межличностных отношений и коммуникации на производительность труда.

Поведенческий подход (1950-1970-е годы). В 1950-1970-х годах развитие поведенческой науки и теории привело к появлению поведенческого подхода в управлении персоналом. Ученые, такие как Дуглас МакГрегор и Абрахам Маслоу, уделяли внимание мотивации, потребностям и ценностям сотрудников. Они предлагали новые подходы к мотивации, такие как теория Х и теория Y, а также теория иерархии потребностей.

Системный подход (1970-1980-е годы). В 1970-1980-х годах стало понятно, что управление персоналом должно рассматриваться как система, включающая взаимодействие между различными элементами организации. Этот подход уделял внимание взаимодействию людей, структурам, процессам и культуре организации. Системный подход способствовал более

комплексному пониманию управления персоналом и развитию методов исследования организаций.

Стратегический подход (1990-е годы и позднее). В конце XX века и начале XXI века стало очевидным, что управление персоналом должно быть тесно связано с общей стратегией организации. Управление персоналом перестало рассматриваться как отдельная функция и стало важной составляющей стратегического управления. В этот период появились такие концепции, как управление талантами, управление знаниями, управление разнообразием и управление эмоциональным интеллектом [24].

Эти основные принципы и подходы продолжают развиваться и совершенствоваться в современных организациях, учитывая изменяющуюся организационную среду и потребности сотрудников.

«В рамках теории управления персоналом можно выделить 2 этапа:

- управление кадрами;
- управление человеческими ресурсами» [2, с. 33].

Управление персоналом – это процесс планирования, организации, направления и контроля деятельности, связанной с управлением людьми в организации. Оно относится к управлению человеческими ресурсами и включает в себя различные аспекты работы сотрудников, начиная от найма и оценки производительности до развития карьеры и удовлетворенности работой [20].

Для определения сущности и содержания системы управления персоналом, рассмотрим, как определяют ее различные авторы (таблица 2).

Таблица 2 – Общие определения понятия «Управление персоналом» и его авторы [28]

Определение	Автор
Управление персоналом – это процесс планирования, организации, направления и контроля работы сотрудников организации с целью достижения поставленных целей и задач.	Питер Друкер
Управление персоналом – это непрерывный процесс привлечения, удержания, развития и мотивации сотрудников с целью достижения стратегических целей организации.	Майкл Армстронг
Управление персоналом – это практическое применение знаний, навыков, инструментов и техник для эффективного управления людьми в организации в соответствии с ее целями.	Гэри Деслер
Управление персоналом – это создание и поддержание рабочей среды, где люди могут эффективно работать, достигая своих индивидуальных целей и целей организации.	Дейв Ульрих
Управление персоналом – это дисциплина, занимающаяся разработкой и реализацией политики, практик и систем, которые влияют на поведение, работу и развитие сотрудников.	Хьюман Ресурсес

Фундаментальные изменения в технологических операциях и управлении предприятием, происходящие на протяжении эволюции производственной деятельности, ведут к переосмыслению позиции организации на рыночном пространстве. Это становится ключевым фактором постепенного перевоплощения функций по управлению персоналом из простой кадровой работы в стратегическое управление человеческими ресурсами. Существует фундаментальное отличие между концепциями «персонал» и «человеческие ресурсы», которое определяет основные различия подходов к их управлению. Отличительные характеристики этих подходов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Различия понятий управление персоналом и управление человеческими ресурсами [32]

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление кадрами, «кадры» – это отдельная функция	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды

Продолжение таблицы 3

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Централизованная кадровая функция выполняется отделом кадров, специалистов планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованную кадровую функцию реализуют в линейном управлении. Линейное управление отвечает за всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалистами по управлению персоналом оказывается поддержка линейным менеджерам.
Кадровое планирование является следствием производственного плана и основывается на нем. Что предполагает наличие односторонней связи	Процесс планирования человеческих ресурсов полностью интегрирован в систему корпоративного планирования. Это подразумевает наличие двусторонней связи
Цель – обеспечить наличие нужных людей в конкретный момент времени в нужном месте и освобождение от ненужных людей. Сотрудники выступают фактором производства.	Цель – совместить имеющиеся человеческие ресурсы, их квалификацию и потенциал со стратегией и целями организации. При этом сотрудники выступают как объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе

Исходя из данных таблицы 3, «само понятие управление персоналом на современном этапе, его суть, можно определить именно как управление человеческими ресурсами. Оно направлено на то, чтобы:

- вовлечь человеческие ресурсы в процесс определения стратегии и организационной структуры фирмы;
- обеспечить участие всех линейных руководителей в реализации единой политики и решении задач в области управления персоналом;
- достичь интеграции деятельности менеджеров, отвечающих за управление персоналом, и линейных руководителей;
- обеспечить комплексное решение вопросов управления персоналом и иных стратегических задач на базе единого плана деятельности организации» [2, с. 34].

Таким образом, «главная цель системы управления персоналом любой организации – рационально сформировать, использовать и развивать человеческий трудовой и творческой потенциал, для того чтобы обеспечить

достижение организационных, социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников» [27, с. 137].

На рисунке 1 представлена система управления персоналом. Отметим, что для эффективного управления нужны обеспечивающие подсистемы с конкретными функциями.



Рисунок 1 – Система управления персоналом организации [31]

«Наиболее крупные обеспечивающие подсистемы:

- формирование персонала (определение потребности, найм, высвобождение);
- использование персонала (модификация, организационное поведение, управление конфликтами, мотивационный менеджмент);
- развитие персонала (оценка, обучение, управление карьерой)» [17, с. 65].

«Все функции по управлению персоналом организации можно объединить в семь блоков или подсистем:

- работа с кадрами;
- организационное проектирование;
- системы вознаграждения, поощрения и компенсации;
- управление деятельностью;
- охрана здоровья и производственные отношения;
- развитие персонала и организационное развитие;
- внутренние коммуникации и связи с общественностью» [14, с. 127].

Для эффективной работы с персоналом компании необходимо иметь ясную миссию и продуманную стратегию развития. Ведущие международные корпорации придают стратегическому планированию особое значение. Исходя из поставленных задач, формулируется стратегия – это план действий, который определяет будущее организации и соответствующий стиль управления.

Следует сказать о том, что система управления персоналом поддерживает постоянное совершенствование методов работы с персоналом и применение опыта науки как отечественной, так и зарубежной.

Следует строить систему управления персоналом, опираясь на «научно обоснованные принципы и методики руководства человеческими ресурсами. Эти принципы и методы должны быть апробированы в практической

деятельности и эффективно интегрироваться в процесс взаимодействия» [2, с. 35].

Принципы управления человеческими ресурсами включают «целенаправленность, разделение труда, дисциплину, ответственность, компетенцию, стимулирование, иерархичность. Одновременно с этим, изучая методические аспекты управления человеческими ресурсами, в частности принципы управления, необходимо четко разграничивать принципы управления человеческими ресурсами и принципы формирования системы управления человеческими ресурсами» [13, с. 95].

Методами управления человеческими ресурсами называют «способы воздействия на коллектив и отдельных работников для достижения координации их деятельности в процессе производства» [7, с. 226]. Для достижения наивысшей эффективности в управлении персоналом в организациях применяются различные категории методов: «методы экономические, методы социально-психологические и методы организационно-административные» [2, с. 36]. Кроме того, в каждой конкретной организации существуют уникальные специализированные методы, адаптированные под её уникальные условия и требования.

На рисунке 2 представлена классификация методов управления.



Рисунок 2 – Классификация методов управления персоналом [6]

«Административные методы направлены на обеспечение эффективной деятельности организации на основе научных подходов в управлении. Экономические методы подразумевают грамотное использование экономических законов производства. Социально-психологические методы предполагают использование социального механизма (взаимоотношение в коллективе, социальные потребности и т. п.)» [4, с. 126].

Что касается экономических методов, то они «подразумевают под собой применение средств, инструментов, которые активизируют экономическую заинтересованность работника в осуществлении разных задач, не используя меры административного воздействия. В качестве основных инструментов экономического воздействия можно отметить: хозяйственный расчет, материальное стимулирование, участие в прибылях с помощью покупки ЦБ» [4, с. 127].

Необходимо подчеркнуть, что экономические подходы к отличаются от прочих методов тем, что они вызывают у сотрудника повышенный интерес к конечному продукту его деятельности. Эти стратегии функционируют в автоматизированном режиме, однако их воздействие носит нестигаемый характер, поскольку на кону стоят значимые интересы не только работника, но и всего коллектива [25].

Что касается социально-психологических методов, то к ним можно отнести следующее:

- «создание таких коллективов, которые принимают во внимание типологии личности, их характер, формирование здорового психологического климата, творческой атмосферы;
- собственный пример подчиненным со стороны руководства;
- ориентирующие условия (цели, которые стоят перед организацией, миссия организации);
- участие работников в управлении с помощью принятия участия в капитале, в прибылях, убытках, непосредственного участия в управлении на различных уровнях;
- обеспечение разных духовных, культурных потребностей работников (предоставление возможности социального общения);
- определение норм поведения, стимулирования роста коллектива;
- определение моральных поощрений, а также санкций (в данном случае говорить о правильном соотношении позитивных, а также негативных стимулов);
- социальная профилактика, социальная защита работников (бесплатная медицинская помощь, льготы, медицинские осмотры, талоны на питание, путевки, компенсации за проезд, прочее неденежное стимулирование» [5, с. 189].

Таким образом, система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязей, инструментов и подходов, которые используются руководством для воздействия на процесс организации работы с

человеческими ресурсами с целью их оптимального формирования, распределения, развития и применения. Согласно современным методам управления человеческим капиталом, основной фокус менеджмента направлен на личность. Подходы к управлению персоналом должны быть направлены на разработку трудовых возможностей работников таким образом, чтобы они соответствовали целям и задачам бизнеса.

## **1.2 Анализ методов оценки системы управления персоналом**

В данном разделе будет проведен обзор существующих методик оценки эффективности управления персоналом. Рассмотрим различные подходы и инструменты, которые применяются для измерения и оценки результативности системы управления персоналом.

Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. активно используют термин «оценка труда» и подразумевают под ним «мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства» [4, с. 141].

М. Армстронг употребляет понятие «оценка работ» следующим образом: «сравнительная оценка рабочих мест в организации с точки зрения видов и высоты, предъявляемых к ним требований, проводимая, прежде всего с целью максимального учета различий в степени трудности работ и их отражение в относительной величине заработной платы» [3, с. 74].

А.А. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер рассматривают оценку системы управления персоналом с двух точек зрения:

- «оценка системы управления персоналом как функция системы управления персоналом предприятия (горизонтальная связь) - внутренний контроллинг;
- оценка системы управления персоналом как внешнее воздействие на систему управления персоналом предприятия (вертикальная связь) – внешний контроллинг» [33, с. 171].

В.П. Пугачев предлагает «выделить данную функцию в целевую подсистему, так как в одно из направлений оценки системы управления персоналом входит анализ и оценка функций системы управления персоналом. И включить в данную подсистему функции: анализ и оценка кадрового потенциала, функций системы управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, экономической эффективности» [30, с. 211].

Рассматривая оценку системы управления персоналом как внешнее воздействие на систему управления персоналом предприятия, важно отметить, что «оценка системы управления персоналом является частью более общей системы – управленческого аудита. В данном случае оценка системы управления персоналом выступает как метод совершенствования системы управления персоналом в соответствии со стратегией развития предприятия» [35, с. 212].

В условиях кризиса аудит системы управления кадрами становится чрезвычайно важен, особенно когда организация формулирует или пересматривает свою стратегию для достижения активного развития. Это связано с тем, что наличие кризисных явлений требует внимательного рассмотрения эффективности управленческих процессов. В контексте стабильного прогрессирования компании, которое подкрепляется положительной динамикой экономических индикаторов, нет необходимости во внешнем вмешательстве поскольку это говорит о надежности и результативности действующей системы управления персоналом. Когда бизнес показывает стабильный рост, оценка системы управления персоналом выполняется уже самой этой системой и служит мерой контроля за её работоспособностью.

Оценка персонала – «соотношение характеристик работников организации (настоящих или потенциальных) с базовой моделью сотрудника. Базовая модель сотрудника организации (базовая модель работника) содержит следующие компоненты:

- общесоциальные характеристики – основные паспортные позиции, которые необходимо учитывать при профессиональных ограничениях;
- общепрофессиональные характеристики – формальные характеристики, обусловленные требованиями должностей;
- частно-профессиональные характеристики – характеристики, обусловленные особенностями организации и стратегическими перспективами развития;
- психологические характеристики – личностные особенности, признаваемые в данной организации приоритетными» [34, с. 102].

Содержание характеристик определяется источниками формирования модели, в качестве которых выступают:

- «квалификационные требования;
- содержательные требования должностных инструкций;
- профессиональные запросы руководителей;
- субъективные требования участников оценочной процедуры» [36, с. 117].

Для того чтобы максимально снизить субъективный компонент в определении характеристик базовой модели, ее формирование необходимо основывать на профессиографическом анализе. «Профессиограмма это документ, в котором определены параметры деятельности в рамках конкретной должности» [19, с. 12].

Базаров Т.Ю. определяет структуру профессиограммы следующим образом:

- «параметрическое описание – определение должности в структуре организации;
- морфологическое описание – перечисление используемых средств труда, параметров рабочего места, основных действий и ожидаемого результата с перечислением его основных характеристик;

- функциональное описание – технология деятельности, основные алгоритмы и процедуры, характер коммуникации, типы взаимодействия с работниками других должностей;
- количественная оценка элементов деятельности – описание существующих нормативов производительности, продуктивности и эффективности;
- психограмма – требования, предъявляемые к исполнителю и перечень профессионально значимых качеств» [4, с. 123].

«Для разработки процедур оценки критично установить конечную цель данного процесса, так как от неё напрямую зависят выбираемые параметры для оценивания и методика самой оценки.

Оценочная деятельность в контексте подбора персонала направлена на выявление ключевых качеств претендентов для замещения должностей в компании. Этот аспект оценивания тесно связан с текущей фазой, в которой находится предприятие» [2, с. 37]. На начальном этапе формирования бизнеса часто присутствует недостаточное дифференцирование критериев и преобладает субъективная составляющая при оценивании. В период активного роста и стабильности компания обычно проводит более глубокий анализ потенциальных сотрудников, опираясь на уже имеющийся опыт в этом деле. Во времена кризисных явлений предприятию часто приходится пересматривать установившийся порядок вещей, что неизбежно затрагивает и процесс оценивания работников и соискателей.

Оценка потенциала сотрудников является одной из наименее стандартизированных форм оценивания. «В этом процессе критически важно определение стратегии развития и выбор ключевых характеристик, которые будут рассматриваться как индикаторы потенциала. Эти характеристики могут включать как профессиональные аспекты (например, уровень образования и опыт работы), так и личностные качества (адаптивность, умение общаться)» [4, с. 124].

В отличие от этого, оценка сотрудников для целей обучения является более формализованным процессом. Обычно он связан с выполнением стандартных оценочных процедур для проверки соответствия характеристик персонала заданным рабочим требованиям. Один из распространённых методов такой проверки - аттестация, во время которой определяется насколько характеристики работника соответствуют занимаемой им должности. В зависимости от результатов аттестации принимается решение о полном, частичном или неполном соответствии работника требуемому уровню квалификации. Если выявлено, что сотрудник не полностью соответствует позиции, то разрабатывается программа дополнительного обучения для устранения выявленных недостатков.

Процедура оценки складывается из нескольких этапов. «На первом этапе определяются критерии оценки и источники оценивания (документы, экспертные заключения, результаты тестирования и т.д.). На втором этапе формируется процедура оценки, определяется последовательность оценивания и участники. На третьем этапе происходит обучение участников оценочных процедур (экспертов и оцениваемых), им разъясняются цели, задачи оценки, параметры оценивания и способы получения конкретных оценочных показателей. На четвертом этапе производятся оценочные процедуры, подводятся предварительные итоги оценки. На пятом этапе формируется заключение, на шестом это заключение доводится до сведения всех участников оценочных процедур» [23, с. 264].

Оценка персонала может проводиться в разных режимах.

Периодическая оценка персонала – «использование технологий оценки, разработанных службой управления персоналом организации. Эта оценка, как правило, проводится под наблюдением сотрудника службы управления персоналом, а в качестве экспертов выступают сами сотрудники, их непосредственные руководители, иногда – сотрудники смежных подразделений» [18, с. 95].

Экспериментальная оценка персонала – «использование новых для организации процедур оценки. Такой режим оценивания возникает при приглашении специализированных организаций (консалтинговых фирм) для проведения работы по оценке персонала, а также при отработке алгоритмов оценки, создаваемых службой управления персоналом организации» [22, с. 87].

Сертификационная оценка персонала – «использование критериев и процедур оценки, заданных внеорганизационными требованиями (например, документами Министерства труда)» [22, с. 88].

«Статистический анализ состава и движения персонала связан с использованием целой системы показателей, отражающих степень эффективности соотношения ресурсных факторов (кадров) с конечными результатами деятельности организации» [4, с. 123].

Данная методика содержит такие методы обработки данных, как:

- «расчет относительных и средних величин. Так, средняя величина отражает типичный уровень для явления. Он выражает величину признака, отнесенную к единице совокупности;
- метод группировки. В данном методе вся исследуемая совокупность разделяется на группы по какому-то существенному признаку;
- метод коэффициентов. За основу данного метода выступает отношение, которое, определяет свойство какого-либо процесса;
- графический метод. Наглядное представление в виде таблиц и рисунков подателей анализируемые в ходе работы» [19, с. 60].

Методика будет содержать в себе 3 основных этапа.

Первый этап характеризуется сбором данных необходимых для анализа кадрового состава и движения кадров посредством информационной базы анализа. На данном этапе, структурируются данные полученные в ходе первичной и вторичной обработки полученной информации по кадровому составу сотрудников.

Второй этап происходит анализ состава и движения персонала, который оформляется в графический (таблицы, графики, диаграммы и т.д.) и текстовый вид. На данном этапе, анализу подлежат как качественные, так и количественные характеристики персонала (численность персонала, пол, возраст, стаж работы, должность, образование, и т.д.), которые рассматриваются в динамике за 2-3 года, году, предшествующему анализ.

Анализ кадрового состава персонала осуществляется по следующим категориям (таблица 4).

Таблица 4 – Классификация кадрового состава персонала [21]

Признак классификации	Критерии
По должностям	руководители
	специалисты
	другие
По гендерному признаку	мужчины
	женщины
По возрасту	До 30 лет
	от 31 до 40 лет
	от 41 до 50 лет
	от 51 до 60 лет
	старше 60 лет
По стажу	До 1 года
	от 1 года до 5 лет
	более 5 лет
По уровню образования	Высшее
	среднее специальное
	среднее
	другие

На данном этапе также рассчитывают коэффициенты, связанные с движением персонала. Динамика показателей характеризуется соотношением абсолютного или относительного значения признака за отчётный период и абсолютного либо относительного значения этого же признака за базисный период.

«Коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле 1:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $K_{\text{п}}$  – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{\text{пр}}$  – количество принятых работников за отчетный период;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период» [16, с. 451].

«Коэффициент оборота по увольнению – отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле 2:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $K_{\text{у}}$  – коэффициент оборота по увольнению;

$Ч_{\text{у}}$  – количество уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период» [16, с. 451].

«Коэффициент общего оборота – отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле 3:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{у}} + Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{\text{о}}$  – коэффициент общего оборота;

$Ч_{\text{у}}$  – количество уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{\text{пр}}$  – количество принятых работников за отчетный период;

Ч<sub>ср</sub> – среднесписочная численность работников за отчетный период» [16, с. 451].

«Коэффициент текучести – отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников по формуле 4:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув.сж}} + \text{Ч}_{\text{ув.нд}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$\text{Ч}_{\text{ув.сж}}$  – количество сотрудников, уволенных по собственному желанию;

$\text{Ч}_{\text{ув.нд}}$  – количество сотрудников, уволенных в связи с нарушениями трудовой дисциплины;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочное количество сотрудников коллектива за отчетный период» [16, с. 451].

«Коэффициент восполнения характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям, вновь принятыми, и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период (формула 5):

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{у}}}{\text{Ч}_{\text{п}}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент восполнения работников;

$\text{Ч}_{\text{у}}$  – количество уволенных работников за отчетный период;

$\text{Ч}_{\text{п}}$  – количество принятых работников за отчетный период» [16, с. 452].

«Коэффициент постоянства кадров – отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года, к средней за этот период списочной численности работников по формуле 6:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_p}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где  $K_{\text{пос}}$  – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_p$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников за этот период» [16, с. 452].

«Показатель текучести во многом связан с количеством самовольных невыходов на работу, т.е. с показателем абсентеизма, который рассчитывается по формуле 7:

$$A = \frac{Д_n}{Ч_p \cdot Д}, \quad (7)$$

где « $Д_n$  – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

$Д$  – число рабочих дней;

$Ч_p$  – численность рабочих» [16, с. 452].

Третий этап – заключительный этап анализа кадрового состава и движения кадров включает обобщенные выводы и рекомендации по устранению возникших проблем, выявленных в ходе анализа. Отметим, что «основой планирования потребности в персонале является анализ качественных и количественных показателей численности, а также плановых показателей работы предприятия, также осуществляется расчет динамики численности и структуры персонала по возрасту, полу, образованию, стажу, производят расчет показателей движения персонала» [12, с. 117].

Таким образом, были определены основные подходы к оценке системы управления персоналом. В любом случае оценка становится технологией управления персоналом только в том случае, когда она оформлена в виде организационных документов, а сотрудники имеют четкое представление о параметрах и способах оценивания.

В заключение теоретической части работы сформулируем выводы.

Система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязей, инструментов и подходов, которые используются руководством для воздействия на процесс организации работы с человеческими ресурсами с целью их оптимального формирования, распределения, развития и применения. Согласно современным методам управления человеческим капиталом, основной фокус менеджмента направлен на личность. Подходы к управлению персоналом должны быть направлены на разработку трудовых возможностей работников таким образом, чтобы они соответствовали целям и задачам бизнеса.

Для эффективной работы с персоналом компании необходимо иметь ясную миссию и продуманную стратегию развития. Ведущие международные корпорации придают стратегическому планированию особое значение. Исходя из поставленных задач, формулируется стратегия – это план действий, который определяет будущее организации и соответствующий стиль управления.

Проведение оценки эффективности управления должно быть на всех фазах управленческой деятельности. Данная оценка взаимосвязана с остальными этапами процесса управления, и своими результатами может подталкивать руководство осуществлять определенные коррективы. Оценка эффективности управления способствует функционированию в организации постоянной обратной связи. Рассчитывая оценку эффективности управления нужно принимать во внимание все затраты, которые были осуществлены на то, чтобы достигнуть целей, реальная эффективность может выявляться лишь путем сравнения степени реализации целей и затраченных средств.

## **2 Анализ и оценка системы управления персоналом организации ООО «Лада Спорт»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лада Спорт»**

ООО «Лада Спорт» — дочернее предприятие АО «АВТОВАЗ» — является активно развивающейся компанией, выпускающей спортивные версии автомобилей LADA для дорог общего пользования.

Производство стартовало в середине 2013 года, к настоящему моменту с конвейера предприятия сошло уже более 15 000 автомобилей. План производства растет — в текущем году компания готовится расширить линейку выпускаемых автомобилей за счет появления новых версий спортивных автомобилей.

Помимо выпуска спортивных модификаций серийных автомобилей LADA, компания LADA Sport выступает в кольцевом, раллийном и картинговом Чемпионатах России, где профессиональная фирменная команда конкурирует с сильнейшими командами страны.

За время участия гоночные автомобили постоянно модернизируются и становятся еще более технически совершенными, расширяя возможности LADA Sport в направлении инжиниринга. Миссия LADA Sport — использовать ресурсы автоспорта для развития и технического совершенствования автомобилей LADA.

ООО «Лада Спорт» зарегистрирована 21.03.2011 регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 24 по Самарской области.

Юридический адрес: город Тольятти, Борковская ул., д.80.

Руководитель организации: генеральный директор Незванкин Владислав Михайлович.

Основным видом деятельности является «Производство автотранспортных средств».

Основные направления деятельности:

- серийное производство автомобилей LADA - модификации SPORT;
- производство гоночных автомобилей LADA;
- маркетинговая деятельность, организация и участие в соревнованиях по автомобильному спорту.

Деятельность компании осуществляется большим штатом работников – 5345 человек. Организационная структура ООО «Лада Спорт» в разрезе одного филиала отражена на рисунке 3.

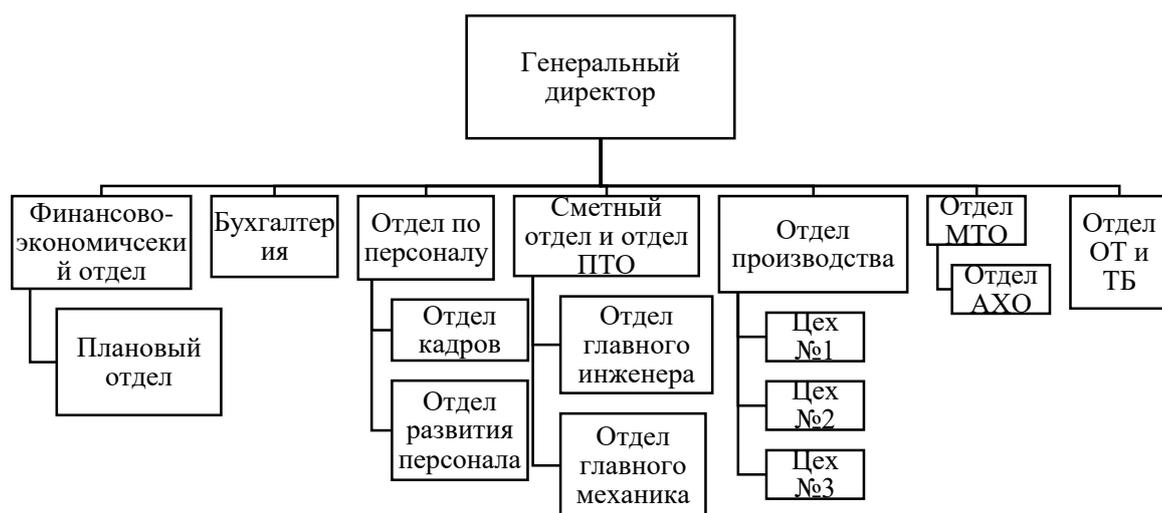


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Лада Спорт»

Организационная структура является линейно-функциональной. В организации функционирует отдел по персоналу, в который входят отдел по кадрам, который занимается учетом персонала и кадровым документооборотом, отдел по развитию персонала.

Основные технико-экономические показатели деятельности компании за 2021-2023 гг. отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лада Спорт» за 2021–2023 гг.

Показатель	Значения по годам			Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Выручка, тыс. руб.	26213872	23308056	26811483	-2905816	3503427	-11,09	15,03
Себестоимость продаж, тыс. руб.	20102588	18214244	20365023	-1888344	2150779	-9,39	11,81
Валовая прибыль, тыс. руб.	6111284	5093812	6446460	-1017472	1352648	-16,65	26,55
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1737696	1588674	209 154	-149022	-1379520	-8,58	-86,83
Управленческие расходы, тыс. руб.	1351819	1465006	1899867	+113187	434861	8,37	29,68
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3021769	2040132	2 037 439	-981637	-2693	-32,49	-0,13
Чистая прибыль, тыс. руб.	5879610	2592705	1 886 807	-3286905	-705898	-55,90	-27,23
Рентабельность продаж, %	11,53	8,75	7,60	-2,77	-1,16	–	–
Чистая рентабельность, %	22,43	11,12	7,04	-11,31	-4,09	–	–
Среднегодовые активы, тыс. руб.	40752764	42578611	45075899	1825847	2497288	4,48	5,87
Рентабельность активов, %	14,43	6,09	4,19	-8,34	-1,90	–	–
Среднегодовой собственный капитал, тыс. руб.	28572630	29559788	28848646	987158	-711142	3,45	-2,41
Рентабельность собственного капитала, %	20,58	8,77	6,54	-11,81	-2,23	–	–
Среднесписочная численность, чел.	5014	5155	5345	141	190	2,81	3,69
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5228	4521	5016	-707	495	-13,52	10,94
Оборачиваемость активов	0,64	0,55	0,59	-0,09	0,05	-14,90	8,66
Коэффициент автономии	0,72	0,68	0,61	-0,04	-0,07	-5,56	-10,29
Коэффициент текущей ликвидности	3,30	3,27	1,39	-0,02	-1,88	-0,73	-57,52

Как следует из представленных данных, в 2022 г. динамика основных финансово-экономических показателей была негативной. На 11,09% (2,9 млрд. руб.) снизилась выручка компании, что привело и к снижению показателей прибыли. Темпы снижения себестоимости продаж были ниже – 9,39%, что привело к падению валовой прибыли на 16,65% (более чем на 1 млрд. руб.). Коммерческие расходы уменьшились на 149 млрд. руб., а управленческие расходы, напротив, выросли на 113 млрд. руб.

В результате основной результат операционной деятельности – прибыль от продаж – снизился на 54% (на 981 млн. руб.). Уменьшение чистой прибыли оказалось еще более существенным и составило 3 287 млн. руб. или 55,9% от показателя 2021 г.

В 2023 г., несмотря на увеличение выручки на 3,5 млрд. руб. (15,03%) и рост валовой прибыли на 2,15 млрд. руб. (11,81%), негативная динамика прибыли от продаж и чистой прибыли продолжилась. Прибыль от продаж снизилась несущественно – на 0,13% в результате значительного роста управленческих расходов (на 29,68%), при этом коммерческие расходы снизились на 86,83%). Следует отметить, что динамика коммерческих расходов не оказывает существенного влияния на изменение прибыли от продаж, поскольку доля их в выручке мала.

Существенный рост процентов к уплате и прочих расходов способствовал уменьшению чистой прибыли ООО «Лада Спорт» в 2023 г. на 3,29 млрд. руб., что составило 27,23% от показателя 2022 г. Таким образом, в течение 2022-2023 гг. чистая прибыль предприятия уменьшилась почти на 4 млрд. руб., что составило 67,9%.

В результате изменения выручки и затрат рентабельность продаж в 2022 г. снизилась на 2,77%, а в 2023 г. на 1,16% и составила 7,60%. Это означает, что в 100 руб. выручки компании содержится 7,6 руб. прибыли от продаж.

Чистая рентабельность отражает, помимо операционных, также и финансовые затраты, и доходы. Снижение чистой рентабельности в 2022 г. было значительным – более чем в 2 раза, в 2023 г. значение показателя

уменьшилось еще на 4,09% и составило 4,19%, что на 15,39 пп. ниже уровня 2021 г. Таким образом, соотношение доходов и расходов компании в течение 2022-2023 гг. ухудшилось существенно.

Среднегодовая стоимость активов компании ООО «Лада Спорт» увеличивалась ежегодно: в 2022 г. она выросла на 1 826 млн. руб. (4,48%), а в 2023 г. на 2,5 млрд. руб., или на 5,87%. Рост стоимости имущества, сопровождающийся снижением показателей прибыли, привел к уменьшению рентабельности активов на 8,34% в 2022 г. и на 1,9% в 2023 г. В итоге в 2023 г. компания зарабатывала 4,2 руб. чистой прибыли с каждых 100 руб., вложенных в имущество.

Оборачиваемость активов в 2022 г. замедлилась на 0,09 оборота вследствие снижения выручки, а в 2023 г. ускорилась на 0,05 оборота, что также позволяет сделать вывод о снижении эффективности использования активов компании.

В течение всего рассматриваемого периода ООО «Лада Спорт» финансируется в большей степени за счет собственных средств, однако необходимо отметить рост финансовой зависимости: доля собственного капитала в структуре источников финансирования снизилась с 0,72 до 0,61. Уменьшилась также и рентабельность собственного капитала, что в основном обусловлено уменьшением чистой прибыли.

Довольно негативная динамика также отмечается у показателя текущей ликвидности – он уменьшился в 2023 г. более чем в 2 раза и достиг значения 1,39, что свидетельствует о росте риска неплатежеспособности предприятия. Основной причиной данного изменения можно назвать рост краткосрочных заемных средств более чем на 9,6 млрд. руб., что можно увидеть в бухгалтерском балансе предприятия.

Несмотря на колебания выручки, среднесписочная численность персонала компании ООО «Лада Спорт» ежегодно увеличивалась, поскольку она заключала новые государственные контракты, для выполнения которых необходимо расширение штата. При этом в результате снижения выручки в

2022 г. производительность труда, измеряемая как выработка на одного среднесписочного работника, уменьшилась на 707 тыс. руб. (13,02%), а в 2023 г, выросла на 495 тыс. руб. (10,94%).

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Лада Спорт» за 2021-2023 гг. позволил сделать вывод о значительном снижении ее эффективности. Снизились все показатели прибыли и рентабельности (за исключением валовой прибыли в 2023 г.), ухудшилась ликвидность, замедлилась оборачиваемость и выросла финансовая зависимость предприятия. Одной из причин данной ситуации может являться действие санкционной политики ряда зарубежных стран (ряд энергетических проектов в области газодобычи были закрыты). Следует отметить, что в 2023 г. санкции были расширены, что могло оказать дальнейшее негативное влияние на развитие исследуемой компании.

Увеличение прибыли и рентабельности деятельности предприятия возможно за счет роста выручки и снижения затрат, одним из направлений достижения которых является эффективная система управления персоналом.

## **2.2 Оценка системы управления персоналом организации ООО «Лада Спорт»**

Цель системы управления персоналом ООО «Лада Спорт» заключается в обеспечении организации высококвалифицированными и мотивированными работниками, создание условий для их продуктивной работы, обеспечение вовлеченности персонала. Персонал является ключевым ресурсом в реализации кадровой политики предприятия.

Сначала целесообразно проанализировать количественные и качественные характеристики персонала компании.

В целом следует отметить, что в компании наблюдается снижение эффективности экономической деятельности, тем не менее, оптимизации персонала не происходит, в случаях закрытия каких-либо проектов персонал

переводят на другие проекты. Кадровый состав ООО «Лада Спорт» характеризуется данными, представленными в таблицах 6-8.

Таблица 6 – Динамика кадрового состава ООО «Лада Спорт» за период 2021–2023 г. по категориям

Показатели	Значения по годам, чел.			Темп изменения, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021	2023/2022
Руководители	174	176	183	1,1	4,0	5,2
Специалисты	293	308	365	5,1	18,5	24,6
Служащие	15	7	11	-53,3	57,1	-26,7
Рабочие	4532	4664	4786	2,9	2,6	5,6
Всего	5014	5155	5345	2,8	3,7	6,6

Основным кадровым составом в компании являются рабочие, которые выполняют технологические решения, их численность в 2023 г. выросла на 2,62 %. Численность специалистов выросла на 18,51 % в связи с внедрением новых технологий (были наняты работники, имеющие опыт работы с новыми технологиями). Численность служащих невысока, тем не менее, в динамике она выросла на 57,14 %.

В целом, численность работников выросла на 3,7 %, это произошло потому, что в конце года компания заключила новые государственные контракты, на выполнение которых необходимо большая численность работников.

Из данного исследования можно сделать вывод о том, что ООО «Лада Спорт» имеет хорошо развитую структуру персонала, где каждый сотрудник занимает точно определенную должность и работает в своем отделе.

Удельный вес рабочих составляет 89,54 % от общей численности персонала, доля руководителей составляет всего 3,42 %. Такая структура по категориям обусловлена спецификой работы компании, поскольку основной персонал занят именно на производственных участках.

В таблице 7 приведены состав и динамика персонала компании по возрасту. Основной кадровый состав компании – это работники молодого (от 20 до 30 лет) и среднего возрастов (31–50 лет). В динамике численность

персонала снизилась только в группе персонала возраста 31–40 лет, по всем остальным группам наблюдается рост численности.

Таблица 7 – Динамика кадрового состава ООО «Лада Спорт» за период 2021–2023 г. по возрасту

Показатели	Значения по годам, чел.			Темп изменения, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023/2021
до 20 лет	1248	1314	1412	5,3	7,5	13,1
21–30 лет	2563	2747	2961	7,2	7,8	15,5
31–40 лет	1170	1059	892	-9,5	-15,8	-23,8
41–50 лет	15	19	45	26,7	136,8	200,0
старше 50 лет	18	16	35	-11,1	118,8	94,4
Всего	5014	5155	5345	2,8	3,7	6,6

Тем не менее, численность работников в более старшем возрасте (41–50 лет и старше 50 лет) значительно выросла, что связано с тем, что опытные сотрудники на руководящих постах практически не увольняются, поэтому их численность из года в год растет.

В целом, компания ориентирована на найм молодых, физически здоровых сотрудников, поскольку большая часть работы предполагает работу с высокотехнологичным оборудованием, а молодые более быстро вникают в процесс работы с новым оборудованием. Это может говорить о том, что компания активно привлекает молодых сотрудников, что может оказаться полезным для ее развития в долгосрочной перспективе. Однако можно отметить, что старшие возрастные группы также имеют значительное количество сотрудников, что говорит о том, что компания уделяет внимание и опытным специалистам. Кроме того, возрастной состав отделов может говорить о том, в каких отделах может возникнуть необходимость в повышении квалификации или переподготовке сотрудников. Рекомендуется проводить периодический анализ возрастной структуры сотрудников ООО «Лада Спорт».

Таким образом, анализ изменения персонала за последние 3 года позволяет выявить как позитивные, так и негативные моменты в развитии

компании. Необходимо уделить внимание оптимизации бизнес-процессов и развитию перспективных направлений, а также привлечению новых квалифицированных кадров для обеспечения стабильного роста и развития бизнеса.

Более половины персонала – это работники до 30 лет. Таким образом, подтверждается факт, что компания ориентирована на работу с молодым кадровым составом.

Динамика гендерного состава персонала отражена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика кадрового состава ООО «Лада Спорт» за период 2021–2023 г. по полу

Показатели	Значения по годам, чел.			Темп изменения, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023/2022
Мужчины	3144	3280	3451	4,3	5,2	9,8
Женщины	1870	1875	1894	0,3	1,0	1,3
Всего	5014	5155	5345	2,8	3,7	6,6

В динамике численность работников, как мужчин, так и женщин выросла: мужчин на 9,8 %, женщин – на 1,3 %. Большую долю 64,57 % составляют мужчины, что обусловлено спецификой деятельности компании в энергетическом секторе России. Мужчины способны выполнять более тяжелую физическую работу, более выносливы. Несмотря на заметное преобладание мужского пола, следует отметить, что доля женщин в компании несколько выше, чем среди сотрудников схожих компаний на рынке. Кроме того, политика компании направлена на повышение доли женского пола в числе сотрудников.

Также компания уделяет большое внимание обучению и развитию своих сотрудников, включая женщин, с целью повышения квалификации и повышения их уровня представленности в наиболее технических отделах. Из данного исследования можно сделать вывод о том, что ООО «Лада Спорт» имеет достаточно высокую представленность женского пола в отделах управления и маркетинга.

Структура кадров в динамике по уровню образования представлена на рисунке 4. Структура в целом довольно стабильна. Подавляющая доля сотрудников имеет среднее специальное образование. Следует отметить также рост сотрудников с высшим образованием.

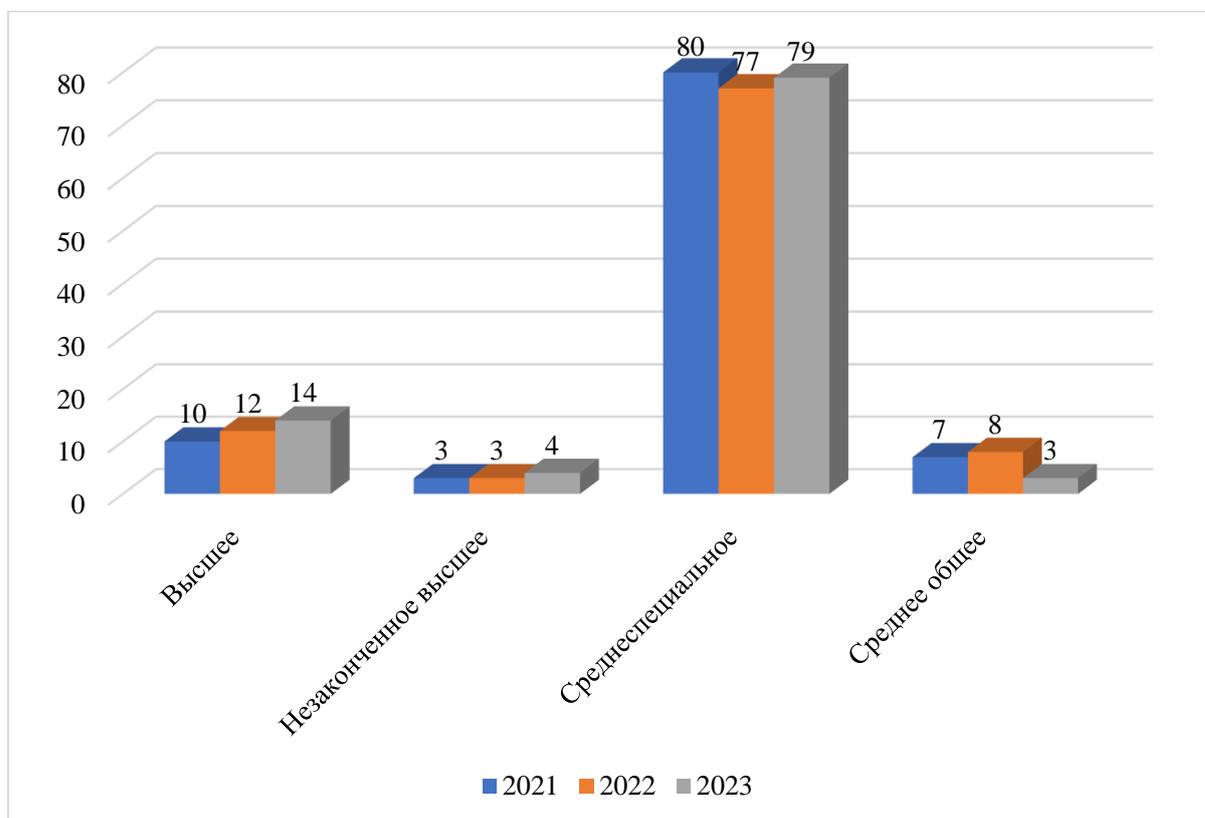


Рисунок 4 – Структура персонала ООО «Лада Спорт» по уровню образования, чел.

Динамика движения персонала отражена в таблице 9.

Численность работников росла ежегодно: на 141 чел. (2,81%) в 2022 г. и на 190 чел. (3,69%) в 2023 г. Рост численности обусловлен открытием новых проектов, заключением крупных госконтрактов.

Число принятых в компанию в 2023 г. на 66 чел. больше, чем в 2022 г., и на 201 чел. больше, чем в 2021 г. В результате коэффициент оборота по приему увеличился с 8,3% в 2021 г. до 11,6% в 2023 г. Таким образом, 11,6% численности персонала было принято в компанию в течение года.

Таблица 9 – Динамика движения персонала ООО «Лада Спорт», за период 2021–2023 г.

Показатели	Значения по годам, чел.			Абсолютное отклонение		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021	2023/2022
Среднесписочная численность работников, чел.	5014	5155	5345	141	190	331
Принято в отчетном году, чел.	418	553	619	135	66	201
Выбыло в отчетном году, чел., в т.ч.:	392	412	429	20	17	37
по собственному желанию	378	382	412	4	30	34
Коэффициент оборота по приему, %	8,3	10,7	11,6	2,4	0,9	3,2
Коэффициент оборота по увольнению, %	7,8	8,0	8,0	0,2	0,0	0,2
Коэффициент оборота рабочей силы, %	16,2	18,7	19,6	2,6	0,9	3,5
Коэффициент текучести кадров, %	7,5	7,4	7,7	-0,1	0,3	0,2

Число выбывших также увеличивалось, однако не так существенно. Коэффициент оборота по выбытию вырос с 7,8% до 8%. Следует отметить также рост числа выбывших по собственному желанию в 2023 г. на 30 чел. относительно уровня 2022 г.

Численность выбывших работников выросла по разным причинам, в том числе и по причине неудачной стажировки и адаптации персонала, некоторые работники не выдерживают физической нагрузки, другим необходим другой график работы, третьи понимают, что у них сложилось неверное понимание о работе в компании на этапе найма, то есть ожидания не оправдались. Все это повлияло на рост текучести кадров с 7,5% в 2021 г. до 7,7% в 2023 г.

Тем не менее, текучесть кадров остается приемлемой для данного сектора экономики. Согласно плановым показателям ООО «Лада Спорт», текучесть кадров не должна превышать 10 %, и это ограничение компания соблюдает. Низкий показатель текучести обусловлен тем, что у сотрудников высокий уровень оплаты труда.

В таблице 10 отражены данные по оплате труда. ФОТ годовой отражает общую сумму, затраченную на заработную плату в компании за один год.

Таблица 10 – Динамика оплаты труда в ООО «Лада Спорт» в 2021-2023 гг.

Показатели	Значения по годам, чел.			Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
ФОТ, тыс. руб./год	4464466	4732290	5118372	267824	386082	6,0	8,2
Среднесписочная численность работников, чел.	5014	5155	5345	141	190	2,8	3,7
ФОТ в среднем на одного работника, тыс. руб./чел. в год	890,4	918,0	957,6	27,6	39,6	3,1	4,3
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб./чел.	74,2	76,5	79,8	2,3	3,3	3,1	4,3

В 2021 г. эта сумма составляла 4464, 5 млн. руб. В 2022 г. эта сумма увеличилась на 6% до 4732,3 млн. руб., в 2023 году на оплату труда было затрачено 5118,4 млн. руб. Таким образом, можно сделать вывод, что компания увеличивает расходы на оплату труда ежегодно.

ФОТ в среднем на одного работника показывает, сколько денег в год приходится на одного работника в среднем. В 2021 г. этот показатель составлял 890,4 тыс. руб., в 2022 г. он вырос на 3,1% или на 27,6 тыс. руб., а в 2023 г. – на 39,6 тыс. руб. (4,3%).

Аналогичные темпы роста и у среднемесячной зарплаты одного работника: в 2023 г. она составила 79,8 тыс. руб., что на 5,6 тыс. руб. (43%) больше уровня 2021 г. Можно сделать вывод, что ООО «Лада Спорт» старается обеспечить своим сотрудникам достойную заработную плату и ежегодно увеличивает расходы на оплату труда. Это, в свою очередь, может положительно сказаться на уровне мотивации и удовлетворенности работников.

Одним из важнейших принципов организации труда и заработной платы является соблюдение превышения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. Темпы роста производительности труда рассчитаны в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика производительности труда в ООО «Лада Спорт» в 2021–2023 г.

Показатели	Значения по годам, чел.			Абсолютное отклонение	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023 / 2022
Выручка, тыс. руб.	26213872	23308056	26811483	-2905816	3503427
Среднесписочная численность работников	5014	5155	5345	+141	190
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5228	4521	5016	-707	495
Коэффициент роста заработной платы	1,06	1,03	1,04	0,03	0,01
Коэффициент роста производительности труда	1,03	0,86	1,11	-0,17	0,24
Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста средней заработной платы	0,97	0,84	1,06	-0,13	0,22

Если сравнить рост заработной платы с ростом производительности труда, то можно сделать вывод об эффективности затрат на оплату труда. Как показали расчеты, темпы роста заработной платы отставали от темпов роста производительности труда в 2021-2022 гг. Это привело к увеличению зарплатоемкости продукции, снижению эффективности деятельности компании. В 2023 г. ситуация изменилась, темпы роста производительности труда оказались выше темпов роста заработной платы. Наглядно динамика коэффициентов представлена на рисунке 5.

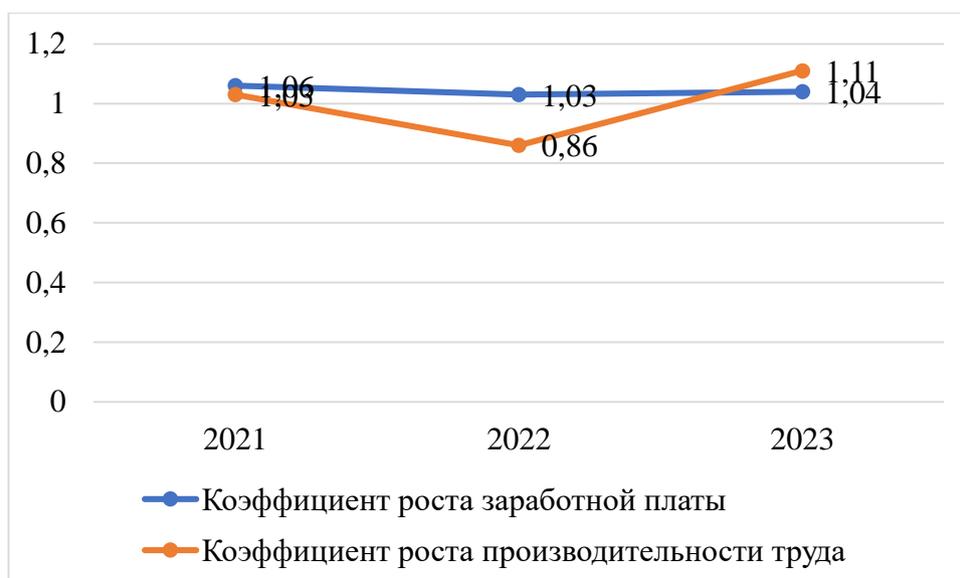


Рисунок 5 – Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы

Таким образом, исследуемой компании необходимо предпринимать усилия для повышения производительности труда, а также проанализировать расходы на персонал и критерии премирования. Одним из важнейших направлений роста эффективности использования персонала является совершенствование системы управления персоналом.

Система управления персоналом будет рассматриваться как совокупность технологий поиска, подбора, отбора и адаптации персонала.

Найм персонала в ООО «Лада Спорт» является одним из наиболее важных элементов системы управления персоналом. Целью процесса найма является пополнение кадрового состава предприятия высококвалифицированными сотрудниками требуемой профессии и уровня квалификации.

Анализ процесса подбора и отбора кадров на ООО «Лада Спорт» показал, что подбор персонала в организацию осуществляется в несколько этапов, при этом сотрудники отдела кадров взаимодействует как с руководителями подразделений, так и с линейными специалистами в случае необходимости. В то же время в данном процессе используются элементы

автоматизации. Компания ООО «Лада Спорт» в своей деятельности использует ERP-систему 1С, модуль Управление человеческими ресурсами.

Процесс подбора и отбора персонала в ООО «Лада Спорт», как было отмечено, отчасти автоматизирован и состоит из следующих последовательных этапов (Приложение А, рисунок А.1).

Определение потребности в персонале осуществляется преимущественно с использованием нормативных методов на основе производственной программы. Тем не менее, корректировка данных происходит вручную, руководители подразделений подают сведения в корпоративную информационную систему о том, сколько им нужно работников, каких специальностей, и когда. На этом этапе формируются заявки на подбор специалистов.

Поиск и первичный отбор кандидатов – задача специалистов по подбору персонала. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. Приоритетными являются внутренние источники, однако зачастую кандидатов, подходящих на вакантную должность, внутри организации нет. Компания использует различные источники поиска:

- резерв кадров работников компании. Работа по формированию резерва отделом кадров компании ведется активно, действует Положение о формировании кадрового резерва. Ежегодно список резервистов обновляется. Систематически организуются стажировки резервистов на время отпуска или болезни персонала вышестоящей должности (в резерв которой резервист записан);
- резюме, хранящиеся в базе данных КИС с рекомендациями;
- специализированные сайты в интернете;
- объявления в печатных СМИ;
- резюме, полученные с сайта компании.

Объявления о вакансиях автоматически публикуются в сети интернет, на корпоративном портале и ведущих сайтах. Также система сама ищет кандидатов по нескольким сайтам.

Следует особо отметить, что стратегия подбора персонала ООО «Лада Спорт» в значительной степени основывается на долгосрочном взаимодействии с ключевыми российскими университетами. Этим занимается высокопрофессиональная группа российских специалистов по взаимодействию с вузами и по подбору кадров. Команда рекрутинга регулярно участвует в мероприятиях, нацеленных на ознакомление с работой в компании ООО «Лада Спорт». Сюда входят ярмарки вакансий в университетах и презентации о компании.

Отбор и оценка кандидатов проводятся сотрудниками отдела кадров и включают в себя такие этапы как:

- анализ резюме и отбор;
- анкетирование;
- структурированное интервью с кандидатом, выполняется специалистом отдела кадров;
- личная беседа с руководителем подразделения, в котором имеется вакансия, оценка кандидатов.

Следует отметить, что при анализе документов компании не было найдено как таковых профилей вакансий. Отбор и оценка производятся путем собеседования с кандидатом для определения уровня его профессиональных знаний, соответствия его деловых и личностных качеств требованиям должности, включая:

- опыт работы;
- профессионализм;
- наличие профильного образования;
- умение общаться с клиентами и коллегами;
- навыки управления людьми (для руководителей);

- оценка желания работать;
- управляемость и самокритичность;
- соответствие ожиданий кандидата требованиям к данной должности, уровню заработной платы.

Следующий этап – проверка репутации и представление данных кандидата.

При положительном заключении о приеме сотрудник проходит профосмотр и нанимается в организацию с испытательным сроком в течение 3 месяцев. После его успешного прохождения составляется приказ о приеме на работу, оформляются все необходимые документы.

Следует отметить, что проводимая оценка кандидатов на вакантные должности не имеет стандартизированных методов и подходов. Это является существенным недостатком, так как валидность такой оценки снижается, а количество нанятых кандидатов, которые не подходят компании, увеличивается. По большей части вся оценка опирается на заполняемую кандидатом анкету на совпадение основных формальных моментов. Неэффективность данного подхода подтверждается результатами опроса руководителей на предмет соответствия подобранных кандидатов их ожиданиям (рисунок 6).

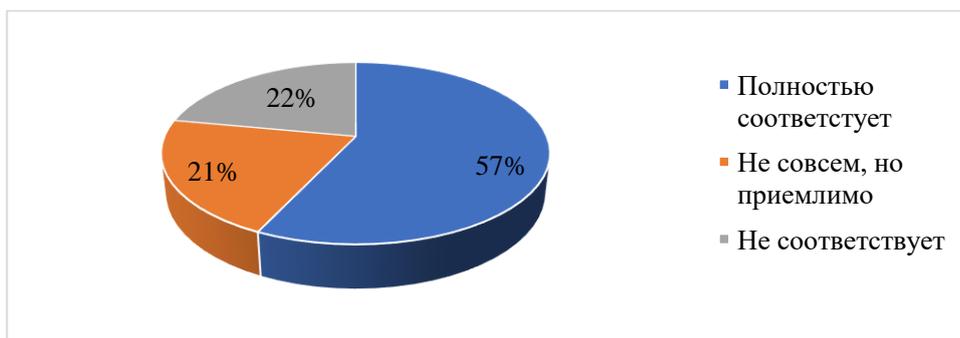


Рисунок 6 – Мнение руководителей подразделений ООО «Лада Спорт» о соответствии новых сотрудников их ожиданиям

Таким образом, только 57% подобранных сотрудников полностью соответствует их ожиданиям. Часть подобранных кандидатов не совсем устраивают руководителей, но с ситуацией можно работать, а 21% новичков вообще не подходят руководителям. Это отрицательно характеризует существующую систему отбора кандидатов.

Адаптация и стажировка персонала в ООО «Лада Спорт» осуществляется на основе Положения об адаптации персонала. Адаптация персонала осуществляется следующим образом:

- первый день – знакомство с «атмосферой компании», интеграция в социальную среду. Проходит в форме экскурсии по отделам и знакомством с сотрудниками и их функционалом;
- второй день – включение сотрудника в процесс производства, изучение трудовых норм и производственных условий. Непосредственный руководитель знакомит с регламентирующими документами;
- третий день – мотивирующий тренинг. Проводит специалист по управлению персоналом;
- с четвертого по тридцать третий день – стажировка под руководством наставника. Приобретение новых знаний и умений, необходимых на новом месте работы, оценка перспектив роста, возможность обучения и повышения квалификации.

Таким образом, адаптационный процесс длится согласно Положению 33 дня.

Далее были проанализированы показатели эффективности стажировки и адаптации персонала в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели стажировки и адаптации персонала в ООО «Лада Спорт» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значения по годам, чел.			Абсолютное отклонение		Темп изменения, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Численность работников, прошедших стажировку и адаптацию персонала, чел.	418	553	619	135	66	32,3	11,9
Численность работников, оставшихся работать в компании после стажировки и адаптации персонала, чел.	201	239	342	38	103	18,9	43,1
Текучесть среди новых работников, проходивших стажировку и адаптацию персонала, %	48,1	43,2	55,3	-4,87	12,03	-10,1	27,8
Средние затраты на стажировку и адаптацию одного работника, тыс. руб.	5,5	6,4	7,8	0,9	1,4	16,4	21,9
Время стажировки персонала по регламенту, дни	30	30	30	0	0	0,0	0,0
Время адаптации персонала по регламенту, дни	33	33	33	0	0	0,0	0,0
Среднее фактическое время стажировки персонала, дни	26	28	29	2	1	7,7	3,6
Среднее фактическое время адаптации персонала, дни	27	29	30	2	1	7,4	3,4
Удовлетворенность работников стажировкой, % (по результатам опроса в последний день стажировки и адаптации)	82,4	78,9	76,4	-3,5	-2,5	–	–

По результатам проведенного исследования установлено, что:

- численность работников, прошедших стажировку и обучение персонала за 2023 г. выросла на 11,93 %, это связано с тем, что в компании в 2023 г. увеличился набор персонала для выполнения новых государственных проектов;
- численность работников, которые уволились в первые 3 месяца работы после стажировки и адаптации, выросло на 43,1 %, это говорит об неэффективности системы найма, стажировки и адаптации персонала. При большом числе стажирующихся работников падает

качество стажировки. Очевидно, что необходимо увеличить число наставников для более полноценной адаптации новых работников;

– текучесть кадров среди стажирующихся составила 55,3 %, что на 27,84 п.п. выше, чем годом ранее, это говорит о несостоятельности программы стажировки и адаптации персонала. Многие стажирующиеся работники не поняли круг своих обязанностей и алгоритм их выполнения, многие не смогли остаться работать из-за изначально невысокой оплаты труда в период стажировки, многие не поняли основных целей и задач, к какому конечному результату нужно прийти и каким образом;

– время стажировки и адаптации по регламенту не соответствует фактическому времени, на 3 дня в среднем фактическая стажировка и адаптация длится меньше запланированной. Это связано с тем, что число стажирующихся увеличилось, а число наставников нет, пришлось несколько сократить период стажировки;

– за 2023 г. снизилась удовлетворенность новых сотрудников процессом стажировки и адаптации на 3,17 %, это связано также с непониманием некоторых особенностей работы и непониманием, где получить помощь.

Для того, чтобы понять истинные причины увольняющихся новых работников, были проанализированы результаты выходного интервью по уволенным новичкам за 2023 г. (в период практики было таких работников 32 человека), при этом они могли отметить несколько причин увольнений.

По результатам опроса было установлено, что наиболее частой причиной увольнения являются трудности адаптации в новой компании, отмеченные 22 участниками выборки. Достаточно высокий показатель связан с особенностями работы в компании, что осложняет процесс адаптации новичков. Несколько реже, но достаточно часто встречаются причины увольнения, связанные с непонятными мерами по введению в должность (21 чел.), с несоответствием ожиданий работника (18 чел.) и с непониманием

корпоративной культуры компании (12 чел.). 7 участников выборки указали на низкую зарплату и/или неудовлетворительные условия труда в компании как одну из причин увольнения (рисунок 7).



Рисунок 7 – Причины увольнения в ООО «Лада Спорт»

Некомпетентность играет значительную роль в увольнениях новых сотрудников. Причиной увольнения 12 человек стали недостаточные профессиональные навыки и опыт. Это еще раз подтверждает недостаточно проработанную систему отбора кадров.

Высокая квалификация сотрудников – залог успеха ООО «Лада Спорт». Компания заинтересована в повышении квалификации сотрудников. Свой интерес организация подтверждает гибкой системой компенсации обучения и ждет от сотрудников максимальной отдачи. Сотрудники ООО «Лада Спорт» систематически направляются на повышение квалификации для совершенствования своих навыков и развитие компетенций. В целом, система обучения персонала в ООО «Лада Спорт» организована эффективно. Осуществление практических мероприятий по реализации данной политики возлагается на кадровые службы.

Таким образом, в результате анализа кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Лада Спорт» были выявлены следующие основные недостатки.

Требования к компетенциям кандидата на вакантную должность в большинстве случаев имеют поверхностный характер, в заявке зачастую пишутся только общие требования к кандидату. Специалист отдела кадров анализирует должностную инструкцию, на основе чего выявляет знания и навыки, которые должен продемонстрировать кандидат на данную вакантную должность. В итоге у него формируется портрет необходимого сотрудника. На основе данного представления кадровик разрабатывает структурированное интервью и вопросы анкеты для вакантной должности. Очевидно, что при такой организации подбора и отбора персонала эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы.

Для ООО «Лада Спорт» важно, чтобы вновь нанимаемые сотрудники разделяли ценности компании, но при этом в технологии отсутствуют инструменты, позволяющие оценить кандидата на соответствие этим требованиям.

Программа адаптации новых работников недостаточно проработана. Ожидания многих «новичков» не совпадают с реальной ситуацией в компании, что увеличивает текучесть кадров и затраты на персонал.

Все это делает систему кадрового обеспечения ООО «Лада Спорт» недостаточно эффективной, увеличивает вероятность ошибочного принятия на работу сотрудника, не соответствующего требованиям компании, а также вероятность увольнения подходящего сотрудника, не прошедшего адаптационный период.

### **3 Основные направления совершенствования управления персоналом организации ООО «Лада Спорт»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Лада Спорт»**

По результатам исследования кадровой политики в ООО «Лада Спорт» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации. В целях совершенствования управления персоналом организации ООО «Лада Спорт» предлагаются следующие мероприятия:

- для совершенствования процессов отбора персонала рекомендуется разработка и внедрение модели компетенций для каждой должности;
- разработать программу совершенствования системы адаптации и стажировки персонала, которая поможет улучшить интеграцию новых сотрудников и обеспечить профессиональное развитие уже имеющихся сотрудников;
- создание постоянно действующего центра стажировки и адаптации персонала в ООО «Лада Спорт».

Рассмотрим предлагаемые мероприятия подробнее.

Как было выявлено в процессе анализа, проблемой подбора кадров в компании является отсутствие формулировки точных требований к потенциальным работникам, анализ зачастую проводится специалистами достаточно поверхностно. Представляется, что, модель компетенций даст четкое и обоснованное определение профессиональных и поведенческих требований, которые предъявляются к кандидату в зависимости от выбранной должности, позволит выстроить связь между системой управления персоналом и стратегическими целями организации.

Модель компетенций обеспечивает:

- специалистам отдела кадров - облегчение процедуры отбора персонала: появляется возможность корректно сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам – четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- для руководителя – критерии оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- развитие персонала и планирование карьеры [12].

Модель компетенций будет состоять из корпоративных и специальных компетенций. Корпоративные компетенции должны быть присущи всем специалистам, работающим в компании – это те компетенции, наличие которых будет влиять, в том числе, на приживаемость человека в корпоративной культуре организации и разделение им существующих ценностей, а специальные компетенции относятся уже только к определенной должности.

И корпоративные, и специальные компетенции будут иметь четыре уровня развития. Для отбора кандидатов необходимо определить требуемый уровень каждой компетенции, чтобы сотрудник отдела кадров ООО «Лада Спорт», занимающийся отбором персонала, принял положительное решение при отборе либо отказал соискателю.

Предлагаемая модель корпоративных компетенций сотрудников Шлюмберже представлена на рисунке 8. Эти компетенции касаются всех работников компании вне зависимости от их должности, в них подчеркивается важность развития в компании, значимость обмена знаниями с коллегами, в этом отражается командный дух. Кроме того, каждый сотрудник должен быть ориентирован на результат.

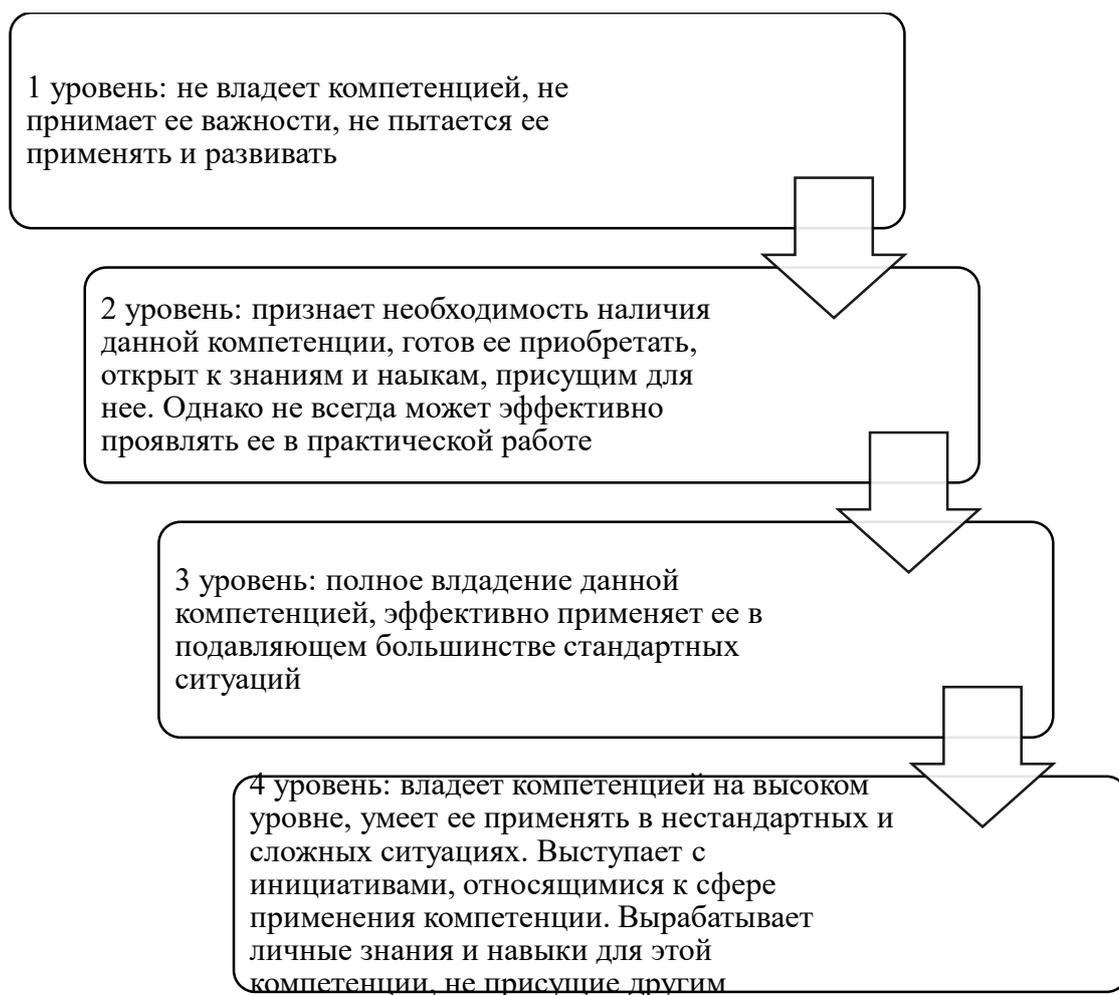


Рисунок 8 – Уровни развития компетенций в предлагаемой модели

Однако у всех должностей есть и специальные компетенции, присущие именно им, так как сотрудники на этих позициях выполняют различные функции, используя различные знания и навыки. Специальные компетенции должны быть сформулированы специалистами отдела кадров совместно с профильными специалистами подразделений с учетом требований профессиональных стандартов (при наличии) и потребностей и специфики деятельности компании. Для каждой компетенции необходимо установить требуемый уровень каждой компетенции (таблица 13). Очевидно, что требуемые уровни развития корпоративных и специальных компетенций должны различаться в зависимости от конкретной должности и ее места в иерархической структуре должностей.

Таблица 13 – Корпоративные компетенции сотрудников

Компетенции	Поведенческие уровни
Профессиональный рост и саморазвитие	<p>Не видит необходимости в развитии.                      Не интересен профессиональный рост.                      С негативом относится к корпоративному обучению.                      Не предпринимает дополнительных усилий по саморазвитию.                      Не видит никаких недостатков в себе и зон развития.</p>
	<p>Видит зоны развития, но не знает, как с ними работать.                      Признает необходимость обучения.</p>
	<p>Положительно относится к корпоративному обучению.                      Самостоятельно не занимается своим развитием.                      Не всегда на практике быстро применяет полученные знания и навыки.</p>
	<p>Профессиональный рост очень важен.                      Видит зоны развития и знает, как с ними работать.                      Активно участвует в корпоративном обучении.                      Занимается саморазвитием.                      Иницирует корпоративное обучение в компании.                      Готов помогать другим в профессиональном развитии.                      Приветствует обмен знаниями.</p>
Клиентоориентированность	<p>Не понимает ценности клиентов.                      Свои личные интересы превыше интересов клиентов.                      Не принимает стандарты обслуживания компании.                      Не стремится удовлетворить потребности клиента.                      Вступает в конфликты с клиентами.</p>
	<p>Понимает важность качественного обслуживания клиентов.                      Хочет помочь клиенту, удовлетворить его потребности.                      Не всегда правильно использует стандарты обслуживания компании.                      Не может работать с особенно трудными клиентами.</p>
	<p>Не всегда знает, как правильно обслужить клиента, удовлетворить его потребность</p>
	<p>Знает, что клиент – это основа для всей компании.                      Интересы клиента превыше всего.                      Полностью соблюдает стандарты обслуживания компании.                      Даже самый трудный клиент для него лучший клиент.                      Знает, как работать с клиентами, удовлетворять их потребности.                      Выступает с инициативами по улучшению качества обслуживания.                      Следит за другими сотрудниками, обучает их.                      Пропагандирует клиентоориентированность.                      Готов брать на себя решение проблем с клиентами.</p>
Ориентация на результат	<p>Все равно выполнит свою работу или нет.                      Обвиняет обстоятельства, если не достигает результата.                      Не может работать на результат.                      Не стремится улучшать свои результаты.</p>
	<p>Делает все возможное для достижения результата, однако не всегда его достигает.                      Неправильно выбирает инструменты достижения результата.                      Готов работать на результат.</p>
	<p>Нет постоянного улучшения результата.</p>
	<p>Всегда работает на результат.                      Понимает критерии результативности и следует им.                      Знает, как достигать результата.                      Постоянно стремится улучшить свои результаты.                      Всегда работает на результат.                      Понимает критерии результативности и следует им.                      Знает, как достигать результата.                      Выступает с инициативами по повышению результативности компании.</p>

Для эффективного собеседования специалистам необходимо постараться побудить кандидата быть искренним во время собеседования. В процессе интервью рассматриваются реальные ситуации, с которыми кандидату пришлось столкнуться в прошлом.

В качестве основного инструмента отбора кандидатов предлагается использовать интервью по компетенциям, или PARLA-интервью. Ответы соискателя анализируются и соотносятся с той или иной оцениваемой компетенцией (таблица 14).

Таблица 14 – Пример оценки компетенции по методу PARLA

Компетенция	Ситуации их опыта кандидата		Методы, которыми владеет кандидат	
	Частота	Какие ситуации	Разнообразие методов	Как именно
Мотивирование подчиненных	++	Мотивация на ответственную работу без систематического контроля	+	Аргументирует перспективами карьерного роста

Внимание интервьюера направлено на изучение поведения кандидата. При обсуждении конкретных ситуаций (примеров) необходимо получить полную информацию по 3 блокам: ситуация или проблема (problem), поведение или действие (action), результат (result). Научился – «learned», применил - «applied». По первым буквам составляющих (в английском варианте) этот метод анализа достижений и называется методом «parla».

Таким образом, с помощью данной последовательности вопросов можно выявить наличие и уровень требуемой компетенции у кандидата. При этом не всегда обязательно оценивать каждую компетенцию в отдельности, так как это будет занимать много времени. Некоторые вопросы сразу будут давать интервьюеру индикаторы нескольких компетенций.

Кроме PARLA-интервью, для идентификации компетенций специалист по подбору персонала может использовать тесты, кейсы и опросники. Наиболее трудозатратными являются тесты, в связи с чем целесообразность

их использования должна определяться индивидуально для каждой должности. Представляется, что тесты имеет смысл использовать при найме наиболее значимых технических специалистов и руководителей.

Таким образом, бизнес-процесс подбора и отбора персонала в ООО «Лада Спорт» будет выглядеть следующим образом:

- определение списка должностей для отбора;
- разработка модели компетенций для списка отобранных должностей с дифференцированным уровнем детализации (в зависимости от значимости должности), в том числе определение минимального и желаемого уровня развития компетенций для каждой должности;
- построение системы отбора на основе компетенций: составление PARLA-интервью для каждой должности; составление профессиональных тестов для определенных должностей;
- анализ резюме (преимущественно автоматизированный): проведение первичного отбора по резюме; анализ качества заполнения резюме; анализ дополнительной информации о кандидате; приглашение кандидата на собеседование;
- проведение отбора по компетенциям;
- анализ данных по итогам собеседования.

Основным отличием предложенного бизнес-процесса подбора и отбора персонала от существующего является наличие этапов, связанных с созданием и использованием модели компетенций. Кроме того, разработанная модель не является статичной, на основании получаемых результатов эффективности отбора ее целесообразно корректировать.

Анализ существующей системы адаптации и стажировки, проведенный во 2 разделе исследования, показал, что в компании существует определенный процесс введения новых сотрудников в коллектив, но он не позволяет эффективно интегрировать новых сотрудников в компанию и не обеспечивает им достаточного уровня знаний о компании, ее культуре и процессах работы.

Кроме того, в компании отсутствует система оценки потребностей в профессиональном развитии сотрудников, что приводит к тому, что сотрудники не всегда получают необходимые знания и навыки для эффективной работы в компании. В компании также отсутствует система оценки результатов стажировки, что не позволяет измерять эффективность стажировки и определять ее преимущества и недостатки.

Для успешной реализации программы совершенствования системы адаптации и стажировки персонала ООО «Лада Спорт» рекомендуется реализовать следующие этапы (рисунок 9).

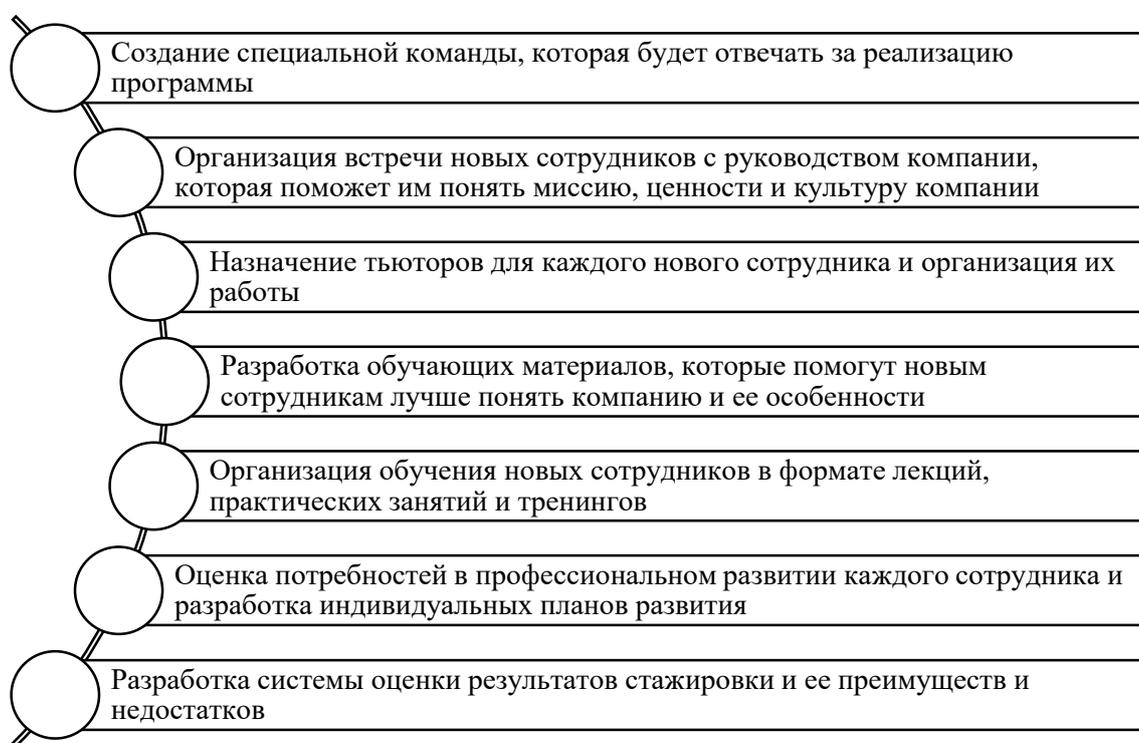


Рисунок 9 – Этапы проекта совершенствования системы адаптации и стажировки персонала

Цель программы адаптации персонала – обеспечение успешной интеграции новых сотрудников в компанию, а также поддержание высокой мотивации и профессионального развития уже имеющихся сотрудников. Для достижения этой цели предлагается следующая программа:

Обзор компании, включающий следующие элементы:

- история компании и ее миссия, ценности и стратегия развития;
- основные направления деятельности компании;
- организационная структура компании и ее ключевые подразделения;
- культура компании и ее особенности;
- ожидания компании от своих сотрудников, включая требования к профессиональным навыкам и этике поведения.

Этот обзор поможет новому сотруднику быстрее понять, как компания функционирует, что от него ожидается, и как он может внести свой вклад в ее развитие.

**Тьюторинг.** Для каждого нового сотрудника будет назначен тьютор – опытный сотрудник компании, который будет работать с ним в течение первых нескольких месяцев после его приема на работу. Тьютор будет отвечать на вопросы нового сотрудника, помогать ему ориентироваться в компании и нарабатывать профессиональные навыки.

**Обучение.** Для новых сотрудников будет организовано обучение, которое включает в себя следующие элементы:

- основы нефтегазовой отрасли и технологии, используемые в компании;
- технические навыки, необходимые для работы в компании;
- культура компании и ее особенности;
- ключевые процессы и системы компании, используемые для управления бизнесом.

Обучение будет проводиться как в формате лекций, так и в формате практических занятий и тренингов.

**План развития сотрудника.** Для каждого сотрудника будет разработан индивидуальный план развития, который будет учитывать его профессиональные навыки, цели и амбиции. План развития будет включать в себя следующие элементы:

- обучение и тренинги, необходимые для развития конкретных профессиональных навыков;
- участие в проектах, которые помогут сотруднику получить новый опыт и развить свои навыки;
- оценка производительности и обратная связь для определения дополнительных областей развития.

Оценка эффективности программы. Чтобы оценить эффективность программы адаптации персонала, будет проведена систематическая оценка ее результатов. Эта оценка будет включать в себя следующие элементы:

- анализ уровня удовлетворенности новых сотрудников программой адаптации и качеством обучения;
- оценка производительности новых сотрудников и сравнение ее с производительностью сотрудников, которые не проходили программу адаптации;
- анализ уровня удовлетворенности текущих сотрудников программой профессионального развития и качеством обучения;
- результаты оценки будут использоваться для улучшения программы адаптации и обучения сотрудников.

Разработка обучающих материалов, которые помогут новым сотрудникам лучше понять компанию и ее особенности, является важным шагом в процессе адаптации новых сотрудников в компании. Для этого можно использовать различные форматы, такие как видеоуроки, электронные курсы, презентации, инструкции и т.д.

В настоящее время в компании ведется работа по созданию постоянно действующего центра стажировки и адаптации персонала. Основные задачи создания центра состоят в следующем:

- во-первых, собственно, сама организация процесса адаптации, регулярной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

- во-вторых, обеспечение потребности компании в обучении и развитии всех категорий персонала;
- в-третьих, стимулирование научно-практической активности специалистов компании.

Одновременная вместимость создаваемого учебного центра составляет 200 человек. Общая продолжительность одного курса адаптации и стажировки составляет 25 календарных дней в расчете на одно учебное место (одного специалиста). Продолжительность одного дня обучения составляет 7 академических часов или 175 академических часов на весь курс адаптации и стажировки персонала. При среднем количестве рабочих дней в одном календарном году, равном 250 рабочих дней, вновь создаваемый учебный центр может проводить 10 полных смен регулярной адаптации, стажировки и повышения квалификации персонала.

Программа адаптации, стажировки и повышения квалификации персонала будет включать три основных блока:

- теоретическое профессиональное специальное дополнительное обучение;
- теоретическое профессиональное общее дополнительное обучение;
- практическая профессиональная специальная дополнительная подготовка.

Очевидны преимущества такого подхода к организации адаптации, стажировки и повышения квалификации персонала:

- весь учебный цикл четко структурирован на теоретические специальные, общие профессиональные и практические занятия;
- общие профессиональные занятия в общей программе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров занимают порядка 23,4% (ранее более 45%);
- за счет сокращения времени, выделяемого на общую теоретическую профессиональную подготовку, формируется блок практических и

научно- практических занятий с использование современных средств обучения.

Таким образом, создание центра стажировки и адаптации персонала позволяет систематизировать и углубить профессиональную подготовку работников за счет оптимизации образовательного процесса.

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

Далее необходимо провести оценку эффективности внедрения модели компетенций в процессе отбора персонала.

Реализация предложений по разработке и внедрению модели компетенций не потребует дополнительных затрат, поскольку данная работа входит в функциональные обязанности сотрудников отдела кадров. Эффект от реализации предложенного мероприятия будет обусловлен уменьшением затрат, связанных со снижением текучести персонала, а также ростом выручки и прибыли в результате роста производительности труда.

Проведенный анализ показал, что в 2023 году 84 вновь набранных сотрудников не прошли испытательный срок и были уволены по инициативе предприятия. Более тщательный подбор и отбор персонала с использованием компетентностного подхода позволит избежать этих потерь.

Рассчитаем потери ООО «Лада Спорт», связанные с увольнением 84 сотрудников и необходимостью нового поиска персонала.

В 2023 году выработка (производительность труда) одного работника составила 4360,72 тыс. руб. в год. При количестве рабочих дней в году 247 ежедневная выработка составила:

$$4360,72 / 247 = 17,655 \text{ тыс. руб.}$$

Средняя продолжительность перерыва, вызванного увольнением, составила 5 дней. Тогда величина потерь выручки составила:

$$17,655 \cdot 84 \cdot 5 = 7\,415 \text{ тыс. руб.}$$

В научной литературе по управлению персоналом отмечается, что в течение месяца, предшествующего увольнению, производительность труда человека снижается в среднем на 5%. В рассматриваемом случае набранные работники не работали с нужной отдачей, поэтому и были уволены. Испытательный срок составляет 3 месяца, в течение этого времени производительность труда данных работников была на 20% ниже. Таким образом, потери, связанные с более низкой производительностью труда этих работников, составили:

$$(4360,72 / 12) \cdot 3 \cdot 84 \cdot 0,20 = 18\,315 \text{ тыс. руб.}$$

Более низкая производительность труда будет наблюдаться и у вновь принятых работников в силу адаптационного периода и/или недостатка опыта. Этот период также индивидуален, в расчетах примем его равным 1 месяцу. Снижение производительности труда таких работников также может достигать 20% в первый месяц. Потери, связанные с наймом 3 новых работников:

$$(4360,72 / 12) \cdot 1 \cdot 84 \cdot 0,20 = 6105 \text{ тыс. руб.}$$

Следует учесть также затраты на стажировку и адаптацию этих сотрудников, которые в 2023 г. составили:

$$7,8 \cdot 84 = 655 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, потери, связанные с текучестью кадров, велики.

Реализация предложенных мероприятий приведет к снижению потерь на:

$$18315 + 6105 + 655,2 = 25075 \text{ тыс. руб.}$$

Не учтены еще затраты на поиск персонала, эту информацию не удалось узнать на предприятии. Кроме того, в качестве косвенного эффекта внедрения компетентностного подхода необходимо отметить увеличение эффективности работы сотрудников, нанятых с использованием модели компетенций.

Таким образом, использование предложенной модели компетенций, а также реализация предложений по совершенствованию процессов подбора и отбора персонала на ООО «Лада Спорт» приведут к снижению затрат на управление персоналом не менее, чем на 25 075 тыс. руб.

Далее необходимо провести оценку эффективности предложений по совершенствованию системы стажировки и адаптации.

Для более полного обоснования потенциальной эффективности предложений по созданию центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» необходимо предварительно рассчитать затраты на его создание, а также определить необходимые для функционирования указанного центра материальные и трудовые ресурсы.

Расчет затрат для создания центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» необходимо начать с их качественной классификации (рисунок 10).

### Единовременные

- Оборудование (мебель, компьютеры, сетевое оборудование)
- Программное обеспечение
- Создание отдельной страницы учебного центра на сайте предприятия
- Муляжи, тренажеры, наглядные пособия
- Перепланировка помещения и ремонт учебных аудиторий

### Текущие

- Оплата труда преподавателей, включая обязательное социальное страхование
- Оплата регулярных обновлений программного обеспечения
- Оплата услуг интернет-провайдера
- Оплата услуг системного администратора
- Общие хозяйственные расходы

Рисунок 10 – Классификация затрат на создание центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт»

На основании информации, предоставленной компанией, в таблице 15 приведена сумма единовременных (инвестиционных) затрат, а также сумма текущих (ежегодных) затрат.

Таблица 15 – Совокупные затраты на создание и открытие центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт»

Показатель	Сумма, тыс. руб.	в %
Общая сумма единовременных затрат	3243,7	48,0
Общая сумма текущих затрат	3516	52,0
Итого, совокупная сума затрат	6759,7	100,0

Оценку потенциальной эффективности мероприятий по созданию центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» необходимо начать с расчета динамики текущих затрат на пятилетний период, это необходимо для определения стоимости платных услуг.

В таблице 16 представлена динамика прироста текущих затрат, связанных с функционированием центра. При расчете затрат учтена их индексация на 10% ежегодно.

Таблица 16 – Прогнозируемые затраты, связанные с функционированием центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт»

Наименование затрат	Прогнозируемые затраты, тыс. руб.
Преподаватели	1800
Системный администратор	300
Обязательное социальное страхование	630
Оплата регулярных обновлений и поддержки ПО	36
Оплата услуг интернет-провайдера	30
Общехозяйственные расходы	720
Итого, текущих затрат	3516

После того, как проведен расчет прогнозируемых затрат, необходимо рассчитать планируемые доходы от функционирования центра. При этом необходимо учесть следующее:

- среднемесячные текущие затраты на обеспечение функционирования центра составляют 293 тыс. руб.;
- для специалистов ООО «Лада Спорт» обучение будет осуществляться бесплатно, для обучения таких специалистов выделяется 70% учебных мест (или 140 учебных мест);
- для специалистов других подобных предприятий обучение будет осуществляться платно, для них выделяется 30% учебных мест (или 60 учебных мест).

Таким образом, начальная себестоимость (2025 год) в расчете на одного специалиста, обучающегося в центре при ООО «Лада Спорт» в течение одной учебной смены составит 4,9 тыс. руб. К этой сумме необходимо прибавить непредвиденные затраты, а также затраты, связанные с возможным продвижением и популяризацией услуг центра в размере 30% от начальной

себестоимости. Следовательно, начальная стоимость платной подготовки кадров в расчете на 1 учебное место составляет 6,4 тыс. руб.

Расчет прогнозируемых значений от оказания платных услуг во вновь создаваемом центре стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Прогнозируемые значения от оказания платных услуг в центре стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт»

Показатели доходов	Прогнозируемые значения
Платная подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров в расчете на 1 учебное место, тыс. руб.	6,40
Количество платных учебных мест, ед.	60,00
Количество смен обучения в год, ед.	10,00
Сумма доходов от оказания платных услуг, тыс. руб.	3840,0

Приведем пример расчета суммы доходов от оказания платных услуг в центре стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» за 2024 год.

Сумма доходов от оказания платных услуг может быть определена как произведение:

- стоимости платной подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров в расчете на 1 учебное место;
- количества платных учебных мест;
- количества смен обучения в год.

Тогда доходы от оказания платных услуг в 2024 г. составят:

$$6,4 \cdot 60 \cdot 10 = 3840 \text{ тыс. рублей.}$$

Дальнейшая стоимость платных услуг в расчете на 1 учебное место во вновь создаваемом центре стажировки и адаптации, согласно оценке предприятия, будет индексироваться на 13% ежегодно.

При расчете эффективности мероприятий необходимо также учесть снижение сотрудников, не прошедших испытательный срок или

адаптационный период. Согласно данным таблицы, из 692 чел., проходящих адаптацию в ООО «Лада Спорт», 277 чел. уволились или были уволены предприятием. Планируется, что текучесть среди новых работников, проходивших стажировку и адаптацию персонала, снизится наполовину. Тогда 139 чел. останутся работать на предприятии, что позволит сэкономить средства на адаптацию сотрудников, набранных взамен уволенных (по 7,8 тыс. руб. на чел.), что составит 1084,2 тыс. руб. в год. Эти затраты проиндексируем на 10% в год.

Расчет эффективности вложений средств в открытие центра с учетом этих затрат представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет эффективности вложений средств в создание центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт»

Показатель	Прогнозируемые значения, тыс. руб.
Совокупная сумма текущих затрат	3516
Совокупная сумма доходов от оказания платных услуг	3840
Снижение затрат на стажировку и адаптацию в результате уменьшения текучести среди новых сотрудников	1084
Чистый доход	1408

Итак, проведенный расчет показывает, что в каждом периоде в прогнозе на ближайшие пять лет функционирования вновь создаваемого центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» доходы от реализации платных услуг превышают уровень текущих расходов.

На основании проведенных расчетов следует рассчитать, как изменятся основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лада Спорт» в прогнозируемом периоде с учетом реализации мероприятий (таблица 19).

Таблица 19 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лада Спорт» в прогнозируемом периоде с учетом реализации мероприятий

Показатель	Значения по годам		Абсолютное отклонение	Темп изменения, %
	2023	Прогноз		
Выручка, тыс. руб.	26811483	26816407	4924	100,02
Себестоимость продаж, тыс. руб.	20365023	20368539	3516	100,02
Валовая прибыль, тыс. руб.	6446460	6447868	1408	100,02
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2 037 439	2 038 847	1408	100,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 886 807	1 888 215	1408	100,07
Рентабельность продаж, %	7,6	9,27	1,67	121,97

Очевидно, результаты расчетов позволяют оценить вложения средств в центр стажировки и адаптации персонала при ООО «Лада Спорт» как эффективные.

Помимо экономической эффективности имеет место и социальная эффективность предложенных мероприятий, которая заключается в улучшении качества стажировки, адаптации и повышения квалификации кадров ООО «Лада Спорт». Кроме того, предприятие будет иметь возможность увеличить долю персонала, прошедшего необходимую стажировку, адаптацию и повышение квалификации.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления персоналом организации ООО «Лада Спорт» эффективны и могут быть приняты компанией к реализации. Представленные мероприятия по созданию центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» имеет необходимую потенциальную экономическую эффективность, а также обоснованный социальный эффект, который выражается в качественном и количественном росте уровня стажировки, адаптации и дополнительного профессионального обучения сотрудников.

По результатам третьего раздела можно сделать следующие выводы.

В целях совершенствования управления персоналом организации, а также процессов подбора и отбора персонала ООО «Лада Спорт» было

предложено разработать и внедрить модель компетенций. Внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров на предприятии, повысить качество найма, эффективность работы сотрудников, при этом затраты на персонал могут сократиться на сумму около 25 млн. руб. в год. В работе была предложена карта корпоративных компетенций, а также рекомендовано применение схемы PARLA-собеседования при проведении собеседования. Кроме того, был предложен новый бизнес-процесс подбора и отбора персонала в компании.

Для улучшения программы адаптации на ООО «Лада Спорт» предлагается проводить обзор компании для новых сотрудников, назначать тьюторов, организовывать обучение и разрабатывать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника. Необходимо также проводить систематическую оценку эффективности программы.

Создание центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» позволит систематизировать и углубить профессиональную подготовку работников за счет оптимизации образовательного процесса.

Проведенная оценка потенциальной эффективности создания центра показала, что проект окупится менее чем за 3 года, при этом образуется чистый приведенный доход в сумме 2416 тыс. руб. При этом планируется охватить всех сотрудников исследуемого предприятия, нуждающихся в стажировке, адаптации и повышении квалификации

В целом, разработанные предложения будут способствовать росту производительности труда и снижению текучести кадров среди вновь принятых сотрудников.

## Заключение

Система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязей, инструментов и подходов, которые используются руководством для воздействия на процесс организации работы с человеческими ресурсами с целью их оптимального формирования, распределения, развития и применения. Согласно современным методам управления человеческим капиталом, основной фокус менеджмента направлен на личность. Подходы к управлению персоналом должны быть направлены на разработку трудовых возможностей работников таким образом, чтобы они соответствовали целям и задачам бизнеса.

Для эффективной работы с персоналом компании необходимо иметь ясную миссию и продуманную стратегию развития. Ведущие международные корпорации придают стратегическому планированию особое значение. Исходя из поставленных задач, формулируется стратегия – это план действий, который определяет будущее организации и соответствующий стиль управления.

Проведение оценки эффективности управления должно быть на всех фазах управленческой деятельности. Данная оценка взаимосвязана с остальными этапами процесса управления, и своими результатами может подталкивать руководство осуществлять определенные коррективы. Оценка эффективности управления способствует функционированию в организации постоянной обратной связи. Рассчитывая оценку эффективности управления нужно принимать во внимание все затраты, которые были осуществлены на то, чтобы достигнуть целей, реальная эффективность может выявляться лишь путем сравнения степени реализации целей и затраченных средств.

В результате анализа кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Лада Спорт» были выявлены следующие основные недостатки.

Требования к компетенциям кандидата на вакантную должность в большинстве случаев имеют поверхностный характер, в заявке зачастую пишутся только общие требования к кандидату. Специалист отдела кадров анализирует должностную инструкцию, на основе чего выявляет знания и навыки, которые должен продемонстрировать кандидат на данную вакантную должность. В итоге у него формируется портрет необходимого сотрудника. На основе данного представления кадровик разрабатывает структурированное интервью и вопросы анкеты для вакантной должности. Очевидно, что при такой организации подбора и отбора персонала эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы.

Для ООО «Лада Спорт» важно, чтобы вновь нанимаемые сотрудники разделяли ценности компании, но при этом в технологии отсутствуют инструменты, позволяющие оценить кандидата на соответствие этим требованиям.

Программа адаптации новых работников недостаточно проработана. Ожидания многих «новичков» не совпадают с реальной ситуацией в компании, что увеличивает текучесть кадров и затраты на персонал.

Все это делает систему кадрового обеспечения ООО «Лада Спорт» недостаточно эффективной, увеличивает вероятность ошибочного принятия на работу сотрудника, не соответствующего требованиям компании, а также вероятность увольнения подходящего сотрудника, не прошедшего адаптационный период.

В целях совершенствования управления персоналом организации, а также процессов подбора и отбора персонала ООО «Лада Спорт» было предложено разработать и внедрить модель компетенций. Внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров на предприятии, повысить качество найма, эффективность работы сотрудников, при этом затраты на персонал могут сократиться на сумму около 25 млн. руб. в год. В работе была предложена карта корпоративных компетенций, а также рекомендовано

применение схемы PARLA-собеседования при проведении собеседования. Кроме того, был предложен новый бизнес-процесс подбора и отбора персонала в компании.

Для улучшения программы адаптации на ООО «Лада Спорт» предлагается проводить обзор компании для новых сотрудников, назначать тьюторов, организовывать обучение и разрабатывать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника. Необходимо также проводить систематическую оценку эффективности программы.

Создание центра стажировки и адаптации при ООО «Лада Спорт» позволит систематизировать и углубить профессиональную подготовку работников за счет оптимизации образовательного процесса.

Проведенная оценка потенциальной эффективности создания центра показала, что проект окупится менее чем за 3 года, при этом образуется чистый приведенный доход в сумме 2416 тыс. руб. При этом планируется охватить всех сотрудников исследуемого предприятия, нуждающихся в стажировке, адаптации и повышении квалификации

В целом, разработанные предложения будут способствовать росту производительности труда и снижению текучести кадров среди вновь принятых сотрудников.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2019. 299 с.
2. Авдулова Т. П. Психология управления: учебное пособие для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2019. 231 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. классика МБА / М. Армстронг, С. Тейлор. 14-е изд. М.: Питер, 2020. 342 с.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 381 с.
5. Балашов А., П. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2019. 113 с.
6. Беляева Т. А. Эффективное стратегическое управление человеческими ресурсами предприятия // Дельта науки. 2021. № 2. С. 79-82.
7. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие для экономических колледжей и вузов. М.: ГЕЛАН, 2019. 411 с.
8. Васильева И.В. Психодиагностика персонала: учебное пособие для вузов. М.: Изд-во Юрайт, 2020. 122 с.
9. Воеводина М.М. Анализ резервов роста экономической эффективности использования трудовых ресурсов // Наука и Образование. 2021. № 2. С. 437-442.
10. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. М.: Проспект, 2020. 163 с.
11. Вумек Джеймс П. Модели менеджмента ведущих корпораций: учеб. пособие. М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. 732 с.
12. Гончарова Н. В., Дайнеко Л. В., Зайцева Е. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. 162 с.

13. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для ВПО. М.: Юрайт, 2020. 249 с.
14. Григорчук А. В. Управление человеческими ресурсами как конкурентное преимущество предприятия // Таврический научный обозреватель. 2021. № 11-1 (16). С. 246-248.
15. Гужина Г.Н. Система кадрового планирования персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т 14, № 4. С. 71–82.
16. Гураева И. З. Показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия // Экономика и управление. 2019. №17. С. 451–452.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2019. 720 с.
18. Жалибаев Ж. Управление человеческими ресурсами в условиях рынка // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2019. № 3. С. 94-97.
19. Земсков В. В. Управление человеческими ресурсами в системе экономической безопасности // Успехи современной науки и образования. 2020. № 11. С. 37-39.
20. Ильченко С.В. Организационное поведение: монография. М.: Московский экономический институт, 2019. 294 с.
21. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для ВПО. М.: Юрайт, 2020. 168 с.
22. Каркуленко Н. Г. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. М.: Финакадемия, 2021. 156 с.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 440 с.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. М.: РИОР, 2020. 288 с.
25. Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 369 с.
26. Макаров А. Д. Современные тренды и технологии в управлении персоналом // Фундаментальные и прикладные исследования в области

управления, экономики и торговли: сб. трудов. СПб.: Политех-Пресс, 2020. С. 40-45.

27. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2019. 431 с.

28. Мескон М. Основы менеджмента / пер. с англ. Л.И. Евенко. М.: Дело, 2020. 701 с.

29. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 387 с.

30. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 402 с.

31. Пучкова М.И. Современные технологии управления персоналом: управление персоналом в условиях кризиса // Материалы Ивановских чтений. 2022. № 4. С. 36-44.

32. Смолькин В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами в региональной экономике: монография. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. Ун-та, 2020. 212 с.

33. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: ИНФРА-М, 2020. 238 с.

34. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2022. 174 с.

35. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. О.А. Лапшовой. М.: Юрайт. 2019. 406 с.

36. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. 216 с.

**Приложение А**  
**Блок-схема процесса подбора и отбора персонала ООО «Лада Спорт»**



Рисунок А.1 - Блок-схема процесса подбора и отбора персонала ООО «Лада Спорт»