

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации

Обучающийся

Курбанова К.Б

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Пипко Е.Г.

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Студент: Курбанова Камила Басировна

Тема: Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Информационное агентство развития технологий»)

Научный руководитель: д-р. экон. наук, доцент Е. Г. Пипко.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса мер, которые будут направлены на совершенствование системы управления персоналом в компании ООО «Информационное агентство развития технологий». Объектом исследования является процесс управления персоналом в организации, а предметом исследования является анализ текущей системы управления персоналом с оценкой ее эффективности по ключевым показателям.

Выпускная квалификационная работа посвящена совершенствованию системы управления персоналом в организации на примере ООО «Информационное агентство развития технологий». В работе рассмотрены вопросы управления персоналом, которые включают определение, функции и ключевые показатели эффективности системы управления персоналом.

В работе произведен анализ системы управления персоналом для компании ООО «Информационное агентство развития технологий». Произведен анализ и изучена характеристика кадрового состава и методы управления внутри данной компании, а также рассмотрены показатели эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что рекомендации, которые предложены будут в данной выпускной квалификационной работе могут быть использованы для повышения эффективности управления персоналом. Данные мероприятия приведут к достижению стратегических целей компании, а также произойдет улучшение трудовой деятельности сотрудников внутри данной компании.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом в организации .....	6
1.1 Понятие, содержание и функции системы управления персоналом .....	6
1.2 Показатели анализа эффективности функционирования системы управления персоналом.....	12
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Информационное агентство развития технологий».....	20
2.1 Характеристика деятельности ООО «Информационное агентство развития технологий» .....	20
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации .....	26
3 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ...	52
3.1. Совершенствование системы управления персоналом.....	52
3.2. Оценка экономического и социального эффекта от предложенных мероприятий .....	79
Заключение .....	88
Список используемой литературы и используемых источников.....	89
Приложение А Анкета для опроса сотрудников.....	92

## Введение

В современных условиях глобализации и интеграции России в мировую экономику основным фактором национальной конкурентоспособности является человеческий капитал. Сюда входят профессиональные и личностные качества людей, трудовая этика, стремление к достижению целей, знания, навыки, креативность и инновационные способности.

Актуальность данной темы исследования обосновывается тем, что система управления персоналом на предприятии должна быть эффективна, а также должна играть важнейшую роль в обеспечении и предоставлении успешной деятельности его сотрудников. Управление персоналом является сложным и многогранным процессом, который включает в себя подбор, адаптацию, мотивацию, обучение и развитие сотрудников, а также позволяет контролировать их деятельность. Если правильно не выстроить систему управления, вся деятельность с сотрудниками теряет свою эффективность.

Успешная система управления персоналом может способствовать росту уровня квалификации сотрудников и созданию комфортных условий для их работы, а также влияет на конкурентоспособность компании на рынке.

В условиях постоянно меняющихся факторов на рынке эффективное управление человеческими ресурсами становится очень важным фактором, который определяет устойчивость и развитие компании. Именно поэтому данное исследование имеет высокую практическую значимость, которая способствует повышению эффективности и производительности предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает процесс управления персоналом в компании ООО «Информационное агентство развития технологий».

Предметом исследования является анализ системы управления персоналом организации на примере компании ООО «Информационное агентство развития технологий».

Целью данного исследования является разработка нескольких мероприятий, которые направлены на улучшение системы управления персоналом в компании. Для того, чтобы были достигнуты цели необходимо выполнить ряд следующих задач:

- изучить по книгам и руководствам теоретические основы управления персоналом в ряде организаций;
- проанализировать и структурировать деятельность и структуру кадрового состава организации ООО «Информационное агентство развития технологий»;
- проанализировать существующие методы управления, которые используются на данный момент и дать им оценку для компании ООО «Информационное агентство развития технологий»;
- разработать и предоставить рекомендации, которые позволят повысить эффективность системы управления персоналом и спрогнозировать их социально-экономический эффект.

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что рекомендации, которые будут предложены, могут быть применены качественного и структурированного улучшения системы управления персоналом. Внедрение данных рекомендаций позволит на предприятии ООО «Информационное агентство развития технологий» значительно повысить конкурентоспособность и показатели компании.

В условиях, когда динамично развиваются рыночные отношения и постоянно растет конкуренция успешное управление персоналом становится важным фактором конкурентоспособности внутри компании. Исследование, которое представлено в данной работе, не только актуально для данной организации, но и может быть полезным для других организаций, которые стремятся повысить эффективность системы управления персоналом. Данные разработки предложений и мероприятий смогут стать основой для улучшения показателей по производительности труда и укрепления позиций компании на рынке в современных реалиях.

# 1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации

## 1.1 Понятие, содержание и функции системы управления персоналом

В современном мире одной из ключевых задач успешного функционирования организаций является вопрос эффективного управления сотрудниками. Правильно разработанная стратегия управления кадрами напрямую влияет на успех компании, её способность своевременно достигать поставленные цели и задачи в полном объеме [16].

«Понятие «управление персоналом» как научный термин начало формироваться сравнительно недавно, а именно в 1970-х годах в США. В России же эта область науки получила активное развитие лишь с 90-х годов XX века, что связано с отсутствием ранее ключевой основы для её развития — рыночной экономики [1].

Для более глубокого понимания проблем управления персоналом в организации стоит обратиться к его определению.

В отечественной научной литературе отсутствует единое мнение относительно определения данного термина, но можно выделить несколько основных подходов, которые представлены в таблице 1» [20, с.33].

Таблица 1 – Подходы к определению термина «управление персоналом» [17]

Подходы	Характеристика
Институциональный подход	«Управление персоналом представляет собой комплексную деятельность различных участников, включая специализированные службы по управлению персоналом, линейных и высших менеджеров, которые исполняют управленческие функции в отношении своих подчиненных. Эта деятельность направлена на достижение целей развития компании и решение задач, связанных с максимально эффективным использованием сотрудников, работающих на предприятии. Такой подход делает акцент на том, что управление персоналом должно принести организации в плане её роста и эффективности» [4, с.72].

Продолжение таблицы 1

Подходы	Характеристика
Подход целенаправленного взаимодействия	«Управление персоналом – это единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также, социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов» [10,с.113]
Содержательный (функциональный) подход	«Управление персоналом – это «особый вид деятельности, это целостная система, имеющая свое специфическое содержание. Данный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, он показывает какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей» [22, с.52]
Организационный подход	«Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально–психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий» [12, с.44]

Эти методы имеют свои преимущества, но они не обеспечивают полного раскрытия потенциала сотрудников компании из-за ограниченного подхода к решению проблем. Этот подход характеризуется узким видением и не способствует исключению возникновения проблем в будущем [2].

«Система управления персоналом в организации основывается на четко сформулированных руководством принципах ведения этой деятельности. Она включает в себя такие элементы, как субъект, объект и механизм управления, который в свою очередь показывает детальный подход в организации, методы и инструменты. Данная система работы с персоналом обеспечивает полное и комплексное воздействие на сотрудников предприятия в целом:

- интегрирует управление персоналом в общую систему управления компанией, тем самым связывая его с тактическими целями, корпоративной культурой, а также с планированием производственных процессов, сбыта и повышения качества продукции;
- включает комплексную систему постоянных и программных мероприятий, которые направлены на регулирование занятости,

планирование рабочих мест, подбор, расстановку и обучение персонала, а также прогнозирование характера работ;

– предполагает тщательный контроль за профессиональными качествами и характеристиками сотрудников, а также за результатами их трудовой деятельности» [25, с.118].

«Кадровая политика современных компаний, как правило, включает в себя различные методы управления, а также их комбинации. Применение отдельных методов или выборочных подходов зачастую оказывается неэффективным и может привести к снижению мотивации персонала.

Кадровая политика не только охватывает ключевые аспекты работы системы управления персоналом, но и определяет направления для решения задач, которые стоят перед этой системой. Она включает в себя выполнение всех важнейших функций управления человеческими ресурсами на текущем этапе развития организации» [20, с.37].

В таблице 2, представлены функции системы управления [29].

Таблица 2 – Функции системы управления [21]

Наименование	Расшифровка
Функции системы управления	Оценка потребности в рабочих, инженерах и администраторах различного уровня квалификации, исходя из направления деятельности компании, управление уровнем занятости и мониторинг состояния рынка труда [33].
	Процесс адаптации и отбора сотрудников, разработка карьерных путей для сотрудников, а также их административного и профессионального роста [41].
	Создание надлежащих условий труда для работников, поддержание благоприятной общественной и психологической атмосферы для каждого члена коллектива [34].
	Организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов деятельности, а также установление оптимального соотношения между численностью сотрудников различных категорий и количеством единиц оборудования.
	Разработка эффективных мотивационных систем, направленных на повышение производительности.
	Формирование структуры прибыли и проектирование системы оплаты труда.
	Организация рационализаторской и изобретательской деятельности, а также участие в переговорах по тарифам между представителями сотрудников и работодателей.

«Объем работы по каждой из этих функций зависит от размера предприятия, особенностей производимой продукции, состояния рынка труда, уровня квалификации рабочего персонала, социальной и психологической атмосферы внутри организации и за её пределами, а также степени автоматизации производственных процессов.

На схеме (рисунок 1) представлены функциональные области отдела управления человеческими ресурсами.

Общая характеристика управления персоналом начинается с процесса найма сотрудника и охватывает все аспекты его деятельности, включая мотивацию, ценностные ориентации, формы вознаграждения, профессиональную подготовку и развитие квалификации» [27, с.94].

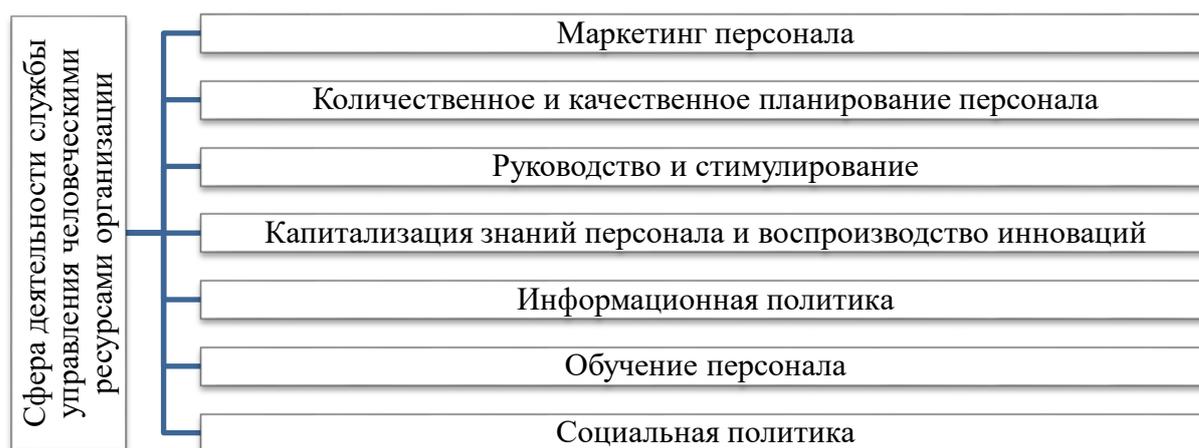


Рисунок 1– Основные функциональные области отдела по управлению персоналом в организации [35]

«Рассмотрим представленные функции более подробно:

– проектирование численности и состава персонала, в процессе которого оценивается потребность в кадрах, а также требуется разработка действия и определяются источники для её удовлетворения.

Начальным этапом выступает проектирование, которое включает в себя

систему планирования и прогнозирования деятельности организации, анализ рабочих мест и проектирование карьерных путей сотрудников;

– набор, отбор и наём сотрудников. После определения потребности в кадрах начинается активный поиск кандидатов, компания использует как внутренние, так и внешние источники рабочей силы. Это создает пул потенциальных претендентов на различные должности, размер которого определяется разрывом между текущим кадровым составом и будущими потребностями;

– адаптация, наряду с процессами обучения новым профессиональным навыкам, является важным этапом интеграции нового сотрудника [12, с.156].

«Происходит оценка уровня и темпа приспособляемости человека:

– психофизиологические — к физическим и психологическим нагрузкам, а также специфике трудового режима внутри компании;

– социально-психологические — к ценностям и межличностным коммуникациям в новом коллективе;

– профессиональные — приобретение новых знаний, навыков, умений;

– организационные — адаптация к новой роли в структуре предприятия и системе управления. Продолжительность адаптационного периода может варьироваться от недели до двух лет в зависимости от должности, квалификации и масштабов компании;

– для оценки соответствия работников занимаемой должности и их перспектив карьерного роста проводится аттестация, основывающаяся на методах оценки персонала. Основная цель аттестации — предоставить сотруднику информацию о том, в каких областях требуется дополнительное обучение, а также выявить недостатки, требующие корректировки в его профессиональной деятельности;

– обучение персонала — это процесс приобретения навыков, знаний и умений под руководством опытных специалистов и наставников. Это

обязательный элемент работы любой компании. Система обучения позволяет обеспечить постоянный контроль качества работы и профессиональных навыков сотрудников, планировать их карьерное развитие, а также создавать базы данных о кадровом составе и уровне профессионализма сотрудников. Около 5% от фонда заработной платы компании тратят на подготовку и переподготовку персонала;

– современному сотруднику важно не только владеть профессиональными навыками, но и реализовать своё творческое «Я» и раскрыть личностный потенциал. Это создаёт необходимость в планировании карьеры сотрудников» [7, с.311].

«Карьерный рост представляет собой продвижение сотрудника по служебной лестнице, совершенствование его навыков, знаний и квалификации, а также повышение его статуса, и расширение властных полномочий и улучшение материального положения» [12, с. 55].

«Достижение карьерных целей свидетельствует о полном раскрытии потенциала человека и его творческом самовыражении. Существует два основных типа карьеры: высокопрофессиональная и внутриорганизационная.

Задача планирования карьеры — обеспечить правильное сочетание этих двух видов карьеры. На практике важно объединить индивидуальные стремления сотрудника с требованиями профессии, чтобы они взаимно дополняли друг друга и придавали логичный ход жизни и профессиональному пути индивида. Джон Голланд, известный консультант по персоналу, выделил шесть типов индивидуальных ориентаций: реалистическая, артистическая, исследовательская, социальная, традиционная и инициативная» [39, с.246].

«Большинство работников изначально имеют не выявленные склонности и более чем одну ориентацию. Чем ближе склонности и вернее избрана карьера, тем меньше конфликтов в деятельности работника и легче осуществляется жизненный выбор.

Одним из вопросов кадровой политики является мотивация работников. Мотивация представляет собой ряд факторов, механизмов и процессов,

которые стимулируют человека к достижению его целей. Мотивация подразделяется на материальную, социальную и организационную, и она оказывает влияние на выбор профессии, места работы и отношение к труду.

Оценка соответствия кадров необходимым стандартам и критериям на предприятии осуществляется с помощью кадрового аудита и контроля.

Дальнейшей функцией системы управления персоналом является становление корпоративной культуры организации» [24, с. 132].

«Одной из важнейших функций системы управления персоналом является развитие корпоративной культуры компании. Не так давно в российских организациях функции управления персоналом были распределены между отделом кадров, подразделениями по организации труда и заработной платы и отделами подготовки кадров. При этом функции выполняли отделы главного технолога, плановый, юридический, отдел охраны труда и техники безопасности, а также отделы социального развития. А отдел кадров не выступал методическим, информационным или координирующим центром кадровой работы. К примеру, в российской промышленности до последнего времени большая часть сотрудников кадровых служб была занята нормированием и оплатой труда, тогда как в американских компаниях основное внимание уделяется отбору, адаптации, а также оценке персонала.

Разнообразие функций системы управления персоналом в современных организациях поднимает вопрос о необходимости оценки её эффективности» [11, с. 53].

## **1.2 Показатели анализа эффективности функционирования системы управления персоналом**

«Систематический процесс, направленный на сопоставление результатов и затрат, связанных с деятельностью кадровых служб, а также их соотнесение с предыдущими результатами работы организации и данными

других компаний, представляет собой оценку эффективности системы управления персоналом.

Анализ эффективности системы управления персоналом основывается на оценке того, насколько кадровый состав способствует достижению целей организации и выполнению поставленных задач. Результаты такого анализа позволяют выделить ключевые направления работы с персоналом, такие как качество выполнения задач, удовлетворенность сотрудников, уровень текучести кадров и соблюдение трудовой дисциплины» [11, с. 62].

«Анализ эффективности работы кадровых служб предполагает оценку затрат, которая необходима для реализации кадровой политики организации. При этом важно учитывать не только расходы на содержание персонала, но также и затраты на его привлечение и обучение. В расходы на разработку и внедрение мер по управлению персоналом следует включить следующие позиции:

- выплаты заработной платы и премии сотрудникам;
- оплата услуг внешних специалистов, которые будут привлечены для разработки кадровой политики;
- расходы на дополнительные социальные программы для сотрудников, включая оплату медицинских услуг, абонементы в спортивные и оздоровительные центры, частичную или полную компенсацию жилищно-коммунальных услуг, а также организацию транспортировки сотрудников на работу и обратно;
- затраты на улучшение условий труда, включая приобретение дополнительного оборудования, программного обеспечения, ремонт рабочих помещений, предоставление льгот сотрудникам, работающим в тяжёлых условиях, страхование жизни и здоровья;
- дополнительные расходы на переподготовку и повышение квалификации персонала, которые связаны с мероприятиями по управлению кадрами (оплата стажировок, премирование сотрудников, которые занимаются обучением, оплата обучения в

специализированных центрах, а также оплата участия в конференциях и выставках);

– другие затраты, например, на канцелярские принадлежности во время взаимодействия с учебными заведениями» [11, с.92].

«Следующим этапом в деятельности кадровых служб является расчет средних затрат на мероприятия, связанные с управлением персоналом, в пересчёте на одного сотрудника. Примером могут служить такие показатели, как средние затраты на подбор персонала или на обучение одного сотрудника.

При анализе эффективности отдельных кадровых программ оценивается их влияние на общие результаты работы сотрудников и компании в целом, включая повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение затрат на ресурсы и прочее.

Второй группой показателей эффективности управления персоналом является количественная оценка. Этот анализ проводится в сравнении фактической численности сотрудников с расчетной, предусмотренной штатным расписанием, и определяется трудоемкостью операций.

На основе обзора суждений работников анализируется степень удовлетворенности работников. Такие суждения выявляются при помощи обследования интервью, либо анкетирования, для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

На основе обратной связи от сотрудников проводится анализ их удовлетворенности. Такие данные можно получить через интервью или анкетирование. Такой подход позволяет оценить их мнение о кадровой политике компании и её отдельных аспектах» [15, с.80].

«Производительность работы подразделений управления персоналом может быть оценена на основе анкетирования сотрудников с использованием следующих субъективных критериев:

– взаимодействия различных отделов и служб с подразделением управления персоналом;

- мнение линейных руководителей о результативности работы кадровой службы;
- готовность кадрового отдела к эффективному взаимодействию с сотрудниками при решении вопросов, связанных с персоналом;
- уровень доверия в отношениях между сотрудниками и службой управления персоналом;
- скорость, качество и результативность выполнения запросов, поступающих в кадровую службу, а также качество оказываемых ею услуг другим отделам» [23, с.88].

«В зависимости от метода проведения исследования и интерпретации полученных данных результаты могут варьироваться. Поэтому важно применять различные подходы к анализу удовлетворенности сотрудников, чтобы получить более объективное и полное представление о текущем положении в компании, а также предложить эффективные меры для его улучшения. Это может привести к принятию неправильных решений в области мотивации персонала из-за недостаточного учета индивидуальных предпочтений и внутренних мотиваторов работников. Существующие методики не учитывают уникальные особенности каждого сотрудника, что может привести к ошибочной оценке их удовлетворённости. Изменение подхода позволяет учитывать влияние множества факторов на каждого сотрудника, что способствует более точной оценке уровня их удовлетворенности. Эти факторы можно условно разделить на две основные категории:

- первая категория – это поддерживающие факторы, которые обеспечивают необходимые условия для поддержания высокого уровня удовлетворенности сотрудников.
- вторая категория – это мотивирующие факторы, которые позволяют повысить удовлетворенность тех же сотрудников, создавая благоприятные условия и стимулируя их к большему вовлечению в работу.

Как поддерживающие, так и мотивирующие факторы оказывают влияние на результаты анализа удовлетворенности сотрудников, однако степень этого влияния может различаться в зависимости от каждого конкретного работника» [28, с.33].

«Одними из основных косвенных показателей при оценке эффективности работы службы управления персоналом являются коэффициенты текучести кадров и уровень абсентеизма.

Текучесть кадров рассматривается как движение рабочей силы, которое может быть вызвано неудовлетворенностью сотрудника своим рабочим местом — это называется «активная» текучесть, или неудовлетворенностью компании данным сотрудником — «пассивная» текучесть. Высокий уровень текучести плохо сказывается на всей организации, поэтому анализ данного показателя играет большую роль в управлении персоналом.

Уровень текучести определяется количеством увольнений сотрудников, как по их собственному желанию, но также и по инициативе руководства, за определенный период времени» [24, с.35].

«Относительный показатель текучести (коэффициент текучести кадров) рассчитывается как соотношение числа работников, уволившихся по причинам, связанным с текучестью, к средней численности сотрудников организации.

$$K_m = \left( \frac{P_B}{p} \right) \cdot 100\% , \quad (1)$$

где  $K_m$  – коэффициент текучести;

$P_B$  – численность работников, уволенных по причинам текучести;

$p$  – среднесписочная численность работающих.

Показатели текучести кадров имеют корреляцию с уровнем абсентеизма, который характеризуется числом самовольных отсутствий сотрудников на рабочем месте. Типовые формулы для расчета уровня абсентеизма включают следующие:

$$A = \frac{D_n}{N} \cdot П \text{ или } A = \frac{P_n}{P}, \quad (2)$$

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

$N$  – среднее число работников;

$P_n$  – общее число пропущенных часов;

$P$  – общее число рабочих часов по графику.

Текучесть кадров и абсентеизм также тесно связаны с косвенными показателями, такими как жалобы сотрудников и их недовольство» [12, с.114].

«При этом оценка эффективности работы кадровой службы организации будет неполной без анализа качества её работы по следующим критериям:

- способность обеспечить укомплектованность штата организации в соответствии с утверждённым штатным расписанием;
- возможность предоставить организации руководящие кадры, специалистов и работников требуемых профессий, специальностей и квалификаций;
- количество нарушений в оформлении кадровой документации (например, трудовых книжек);
- уровень подготовки кадрового резерва для продвижения на руководящие и специализированные должности;
- своевременная подготовка и предоставление установленной отчетности;
- количество случаев нарушения трудовой дисциплины среди сотрудников кадровой службы, включая невыполнение возложенных обязанностей;
- уровень реализации программы формирования кадрового резерва с учётом стратегических целей организации, а также программы обучения и повышения квалификации сотрудников» [11, с. 98].

«Особенность оценки результатов работы системы управления персоналом заключается в анализе эффективности принимаемых кадровых решений. Многие результаты оценить количественно, и установить прямую взаимосвязь между результатами работы кадровой службы и экономическими показателями компании достаточно сложно. В связи с этим часто приходится опираться на качественные оценки. Более того, результаты деятельности кадровых служб могут проявляться не сразу, а лишь спустя некоторое время (например, эффект от обучения персонала может стать ощутимым только через 1–2 года)» [18, с. 217].

Результативное функционирование системы управления персоналом зависит от качества обеспечивающих подсистем, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Подсистемы управления персоналом [5]

Название	Характеристика
Правовая подсистема	Правовая подсистема включает в себя комплекс правовых инструментов, направленных на повышение эффективности управления и производительности компании [30].
Делопроизводственная подсистема	Представлена комплексом мер, связанных с разработкой и выполнением документации, что обеспечивает эффективное использование кадрового потенциала компании [3].
Информационная подсистема	Включает необходимый объём информации, позволяющий системе управления персоналом принимать обоснованные кадровые решения на основе соответствующих данных [8].
Техническая подсистема	Состоит из комплекса технических средств, обеспечивающих сбор, регистрацию, накопление, передачу, обработку и вывод кадровой информации в виде документов [6].

«В результате проведённого анализа теоретических и методических основ формирования и оценки системы управления персоналом можно сделать следующие выводы:

- сотрудники являются ключевым фактором капитализации материальных ресурсов, которые используются для производства товаров. Через целенаправленное воздействие на мотивацию и поведение сотрудников можно раскрыть их творческий и трудовой

потенциал. Система управления персоналом, которая включает различные подсистемы и механизмы, становится основой для реализации управленческих функций в работе с кадрами;

– основные функции системы управления персоналом включают определение потребности в квалифицированных специалистах, анализ ситуации на рынке труда и управление занятостью, подбор и адаптацию сотрудников, планирование их карьерного роста, организацию рабочих процессов, оптимизацию затрат и условий труда, разработку систем мотивации и оплаты труда, организацию развивающей деятельности, участие в переговорах по заработной плате, решение различных вопросов и управление конфликтами, а также управлением новыми знаниями;

– эффективность системы управления персоналом можно оценивать через показатели соответствия, экономической результативности и удовлетворённости сотрудников» [26, с.461].

## **2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Информационное агентство развития технологий»**

### **2.1 Характеристика деятельности ООО «Информационное агентство развития технологий»**

Организация ООО «Информационное агентство развития технологий» находится по адресу: 117513, город Москва, муниципальный округ Донской внутри города, Ленинский проспект, дом 129, корпус 1, квартира 84. Главный руководитель компании – Кудрявцев Артур Сергеевич, действующий на основании устава общества с ограниченной ответственностью.

Виды деятельности по ОКВЭД:

- 47.1 Продажа товаров в розницу в магазинах общего назначения: осуществление продажи продуктов питания, включая напитки, и табачных изделий в неспециализированных магазинах;
- 47.19 Розничная торговля различными товарами в магазинах общего назначения;
- 47.2 Продажа продуктов питания, напитков и табачных изделий в магазинах специализированной торговли [36].

Строение организации играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования и достижении поставленных целей на рынке. Необходимо, чтобы организационная структура была адаптирована к современным требованиям и условиям рынка для успешной и быстрорастущей деятельности предприятия [9].

Структура управления в компании представляет собой систему взаимодействия и распределения обязанностей между различными подразделениями и сотрудниками. Организация структуры напрямую зависит эффективность работы организации и её производительность [14].

Линейно–функциональная структура управления применяется в ООО «Информационное агентство развития технологий», как показано на рисунке 2.

Комбинированная структура, объединяющая преимущества линейной и функциональной структур, создается на основе принципа шахтного строения и специализации в процессе управления.

Структурные подразделения формируются в зависимости от типов деятельности, которые осуществляет организация.

Функциональные отделы разделяются на небольшие производственные подразделения, каждое из которых выполняет определенный набор задач.



Рисунок 2 – Структура управления ООО «Информационное агентство развития технологий» [37]

Руководитель компании тщательно координирует деятельность всех подразделений (через коммерческого директора), внося необходимые коррективы и добросовестные замечания по ходу работы. Обладая

характеристиками истинного лидера, такими как профессионализм и мастерство, он эффективно управляет компанией. генеральный директор компании стремится достигать поставленных целей с минимальными затратами, используя эффективные принципы управления, знание объективных законов развития рынка и искусство принятия оптимальных управленческих решений.

Коммерческий директор играет роль посредника между генеральным директором и другими отделами организации.

Основная миссия руководителя по коммерции заключается в управлении процессами и методами работы персонала в соответствии с принципами и стратегиями бизнеса компании, а также в решении финансовых вопросов, выборе оптимальных поставщиков и мониторинге актуальных тенденций на рынке продовольственных товаров [38].

Как и на любом другом предприятии, главный бухгалтер отвечает за учет поступления финансовых средств, оплату счетов и подготовку отчетов.

В коммерческом отделе работают руководитель, супервайзер, торговые представители и мерчандайзеры.

Клиентоориентированная работа включает в себя консультирование, подбор оптимального товара, оформление соглашений, сбор необходимой документации и отслеживание последующих запросов от клиентов.

После выполнения определенных условий, клиенту присваивается статус VIP, что предполагает не только все стандартные операции, но и предоставление дополнительных услуг, таких как отсрочка платежа независимо от суммы покупки, оперативная информация о новинках и поступлении товара, и другие привилегии.

Таблица 4 содержит основные финансовые показатели деятельности компании «Информационное агентство развития технологий».

Таблица 4 – Анализ показателей деятельности ООО «Информационное агентство развития технологий» за 2021–2023гг.

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абс. изм. 2022/2021	Темп прироста, % 2022/2021	Абс. изм. 2023/2022	Темп прироста, % 2023/2022
Выручка, тыс. руб.	1 339 078	2 050 307	3 337 005	711 229	53,11	1 286 698	62,76
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1 199 199	1 853 459	3 023 559	654 260	54,56	1 170 100	63,13
Валовая прибыль, тыс. руб.	139 879	196 848	313 446	56 969	40,73	116 598	59,23
Управленческие расходы, тыс.руб.	27 034	38 022	32 386	10 988	40,65	-5 636	-14,82
Коммерческие расходы, тыс.руб.	21 015	83 894	141 446	62 879	299,21	57 552	68,60
Прибыль от продаж, тыс. руб.	91 830	74 932	139 458	-16 898	-18,40	64 526	86,10
Чистая прибыль, тыс. руб.	72 939	84 551	133 804	11 612	15,90	49 253	58,30
Основные средства, тыс. руб.	50 000	55 000	60 000	5 000	10,00	5 000	9,09
Оборотные активы, тыс.руб.	200 000	220 000	240 000	20 000	10,00	20 000	9,09
Численность ППП, чел.	100	110	115	10	10,00	5	4,55
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	50 000	55 000	60 000	5 000	10,00	5 000	9,09
Производство труда работающего, тыс. руб.	13 390,78	18 639,15	29 017,43	5 248,37	39,20	10 378,28	55,69
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	500	500	521,74	0	0,00	21,74	4,35
Фондоотдача	26,78	37,27	55,61	10,49	39,20	18,34	49,20
Оборачиваемость активов, раз	6,69	9,32	13,9	2,63	39,30	4,58	49,10
Рентабельность продаж, %	6,86	3,65	4,18	-3,21	-46,80	0,53	14,50
Рентабельность производства, %	6,5	5,1	6,2	-1,4	-21,50	1,1	21,60
Затраты на рубль выручки, коп.	97,6	99,1	99,8	1,5	1,54	0,7	0,71

Проведем анализ деятельности компании за период 2021–2023 годов. Стоит отметить, что есть значительные изменения в ключевых показателях, которые показывают как положительные, так и негативные моменты. Обратим внимание на выручку компании. За этот период она продемонстрировала уверенный рост. В 2021 году выручка составила 1 339 078 тыс. руб., в 2022 году она увеличилась до 2 050 307 тыс. руб., что является приростом на 53,1%. А уже в 2023 году данный показатель достиг 3 337 005 тыс. руб., показав рост на 62,8%. Факторами, которые повлияли на данный результат, стали расширение клиентской базы и выход на новые рынки. Компания активно продвигалась в региональных и международных рынках, что позволило привлечь новых клиентов и существенно увеличить объем продаж. Также важным действием в данном направлении стало заключение крупных контрактов с корпоративными партнерами. Компания смогла усилить маркетинговые активности, что в свою очередь повысило узнаваемость бренда и привлечь новых клиентов. Также была пересмотрена ценовая политика. Цены на продукцию были увеличены в связи с инфляцией. Это тоже в свою очередь поспособствовало увеличению выручки [40].

По поводу себестоимости продаж, данный показатель тоже рос в показателях. В 2021 году себестоимость составила 1 199 199 тыс. руб., в 2022 году увеличилась до 1 853 459 тыс. руб., что показало рост на 54,6%, а в 2023 году она достигла 3 023 559 тыс. руб., увеличившись на 63,1%. Данный рост превысил темпы роста выручки, что говорит о том, что компания должна обратить внимание на управление издержками. Причинами увеличения себестоимости стало рост цен на сырье, увеличились затраты на логистику и производственные процессы. Дальнейший рост себестоимости приведет к снижению рентабельности компании.

Валовая прибыль отражает положительную динамику. В 2021 году этот показатель составлял 139 879 тыс. руб., в 2022 году он увеличился до 196 848 тыс. руб. (улучшение показателей на 40,7%), а в 2023 году – до 313 446 тыс. руб. (улучшение показателей на 59,2%). Даже из-за повышения

себестоимости, компания продолжает удерживать рентабельность за счет роста объемов продаж и увеличения выручки, что позволяет ей увеличивать валовую прибыль.

Коммерческие расходы компании в этот также возросли. В 2021 году они составляли 21 015 тыс. руб., а в 2022 году увеличились почти на 400% — до 83 894 тыс. руб. В 2023 году коммерческие расходы равнялись 141 446 тыс. руб., что на 68,9%, что говорит об увеличении по сравнению с предыдущим годом. Причиной такого резкого роста стало расширение маркетинговых связей и затрат на продвижение продукта. Компания закладывала инвестиции в рекламу и расширяла дистрибьюторскую сеть, а также внедряла программы по привлечению новых клиентов.

Управленческие расходы также изменились. В 2021 году они составили 27 034 тыс. руб., в 2022 году возросли до 38 022 тыс. руб., что показало рост на 40,65%. Но уже в 2023 году управленческие расходы снизились до 32 386 тыс. руб., что на 14,8% меньше по сравнению с предыдущим годом. Это снижение связано с сокращением неэффективных затрат. Такой шаг позволил компании сократить издержки и улучшить эффективность.

Несмотря на рост коммерческих и управленческих расходов, чистая прибыль компании демонстрирует показывает рост. В 2021 году она составляла 72 939 тыс. руб., в 2022 году увеличилась до 84 551 тыс. руб., что соответствует росту на 15,9%, а в 2023 году достигла 133 804 тыс. руб., увеличившись на 58,3%. Компания за счет повышения объемов продаж и выручки увеличила чистую прибыль.

Основные средства компании также возросли. В 2021 году они составляли 50 000 тыс. руб., в 2022 году увеличились до 55 000 тыс. руб., а в 2023 году достигли 60 000 тыс. руб. (рост на 9,09%). Это говорит о том, что компания продолжает реинвестировать в свои активы для поддержания роста и расширения производственных мощностей. Оборотные активы увеличились с 200 000 тыс. руб. в 2021 году до 240 000 тыс. руб. в 2023 году, что говорит о росте ликвидных активов и расширении операционной деятельности.

Численность работников предприятия возросла. В 2021 году численность работников составляла 100 человек, в 2022 году увеличилась до 110 человек, а в 2023 году — до 115 человек. Компания наращивает расширяет штат для поддержания возросших обязательств.

Фонд оплаты труда работников предприятия вырос. В 2021 году он составлял 50 000 тыс. руб., а в 2022 и 2023 годах соответственно возрос до 55 000 тыс. руб. и 60 000 тыс. руб., что отражает рост уровня оплаты труда сотрудников, это связано с увеличением их профессиональных навыков и ростом инфляции.

Производительность труда на одного работника возросла. В 2021 году она составляла 13 390,78 тыс. руб., в 2022 году увеличилась до 18 639,15 тыс. руб., а в 2023 году достигла 29 017,43 тыс. руб. Рост производительности труда связан с внедрением новых технологий.

На основе данного анализа представленных данных можно сделать вывод, что компания показывает стабильный рост ключевых показателей. Но стоит обратить внимание управлению себестоимостью и коммерческими расходами, которые растут быстрее, чем выручка. Оптимизация данных расходов даст возможность компании улучшить финансовые показатели и увеличить рентабельность в дальнейшем.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в организации**

Для проведения анализа и подсчета оптимального количества численного состава сотрудников необходимо изучить фактическую численность работников по различным категориям за последние три года работы предприятия. Это позволит изучить динамику изменений и определить, насколько численный состав соответствует потребностям компании [31].

В качестве показателей анализа используются [25, с.60]:

- списочная численность – численность сотрудников (работников) на определенную дату;

- среднесписочная численность – среднее число сотрудников (работников) за отчетный период;
- категория сотрудников (работников).

Для этого потребуется рассмотреть, как на данный момент времени изменяется численность персонала с 2021 г. по 2023 г. в компании ООО «Информационное агентство развития технологий». Данные для анализа показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Изменение численности и структуры персонала ООО «Информационное агентство развития технологий» за 2021 – 2023гг.

Категория работников	2021	Структура, %	2022	Структура, %	Отклонение 2021/2022		2023	Структура, %	Отклонение 2023/2022	
					Абс., чел	Отн., %			Абс., чел	Отн., %
Численность в т.ч.	171	100	167	100	-4	97,7	160	100	-7	95,8
Руководители	21	12,3	19	11,4	-2	90,5	18	11	-1	94,7
Специалисты	31	18,1	33	19,8	-2	94,3	27	17	-6	81,9
Рабочие, из них:	119	69,6	115	68,9	-4	96,6	115	71,9	0	1
основные	71	59,7	64	55,7	-7	90,1	66	57,4	2	103,1
вспомогательные	48	40,3	51	44,3	3	106,2	49	42,6	-2	96,08

Выполним анализ информации, изложенной в таблице 5 [32].

В 2023 году в штате руководителей было 18 человек, включая начальника склада, руководителей отдела продаж, руководителя службы управления персоналом и главного бухгалтера. Среди специалистов на предприятии были заместитель главного бухгалтера и бухгалтер. Большинство сотрудников — рабочие, включая супервайзеров, мерчандайзеров, кассиров, старших кладовщиков, кладовщиков, грузчиков и торговых представителей. Анализ показал, что общая численность сотрудников организации ежегодно снижается. В 2022 году численность уменьшилась на 4 человека, что составило 2,3% от общего числа. В 2023 году сокращение составило 7 человек, или 4,2%.

Из анализа представленных в таблице 5 данных можно сделать вывод, что количество сотрудников в компании постепенно уменьшается каждый год.

В компании планируется сокращение численности сотрудников, поэтому необходимо провести анализ увольнений сотрудников и рассмотреть движение персонала в период с 2021 по 2023 год.

Представим результаты проведенного анализа в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительный анализ движения и текучести персонала ООО «Информационное агентство развития технологий» за 2021 – 2023гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел.			Относительное отклонение, %		
				2022/2021	2023/2021	2023/2022	2022/2023	2021/2023	2020/2023
Численность на начало года	161	169	159	8	-2	-10	42,9	98,8	94,1
Среднесписочная численность	171	167	160	-4	-11	-7	97,7	93,6	95,8
Принято, всего	36	47	44	11	8	-3	130,6	122,2	93,6
Уволено, всего, в т.ч.:	26	49	43	23	17	-6	188,5	165,4	87,8
– из – за нарушения трудовой дисциплины	9	8	6	-1	-3	-2	89	67	75
– по собственному у желанию	14	40	25	26	11	-15	285,7	178,6	62,5
– другое (по состоянию здоровья)	3	1	12	-2	9	11	300	400	1200
Коэффициент оборота по приёму	0,21	0,23	0,27	0,02	0,06	0,04	96,3	128,6	117,4
Коэффициент оборота по выбытию	0,16	0,29	0,27	0,13	0,11	-0,02	181,2	168,8	93,1
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,28	0,19	0,14	0,05	-0,09	2	135,7	67,8
Коэффициент постоянства кадров	0,85	0,71	0,73	-0,14	-0,12	0,02	83,5	85,9	102,8

Анализируя данные из таблицы 6, можно заметить, что количество сотрудников в компании постепенно уменьшается, но при этом отсутствует высокий уровень текучести персонала. Коэффициент оборота по приему составил 0,23 в 2022 году и 0,27 в 2023 году, в то время как оборот по выбытию

был 0,28 в 2022 году и 0,19 в 2023 году. Уволенных сотрудников не больше, чем принятых. Из данных таблицы 6 видно, что процент текучести персонала в ООО «Информационное агентство развития технологий» постепенно снижается. Когда выполняется анализ текучести кадров важно брать во внимание, какие сотрудники покидают компанию, и соответствует ли это стратегическим целям организации.

Уровень постоянства кадров остается на высоком уровне, и в 2023 году он составил 0,73, что свидетельствует о стабильности использования персонала. Это является позитивным индикатором эффективности работы компании.

Если рассматривать текучесть персонала в компании «Информационное агентство развития технологий» через призму увольнений сотрудников. Расторжение трудового увольнения за нарушение трудовой дисциплины регламентируется статьей 81 пункта 6 Трудового кодекса Российской Федерации. В таблице 7 представлен анализ увольнений по данному основанию в организации.

Таблица 7 – Анализ увольнений за нарушения трудовой дисциплины в ООО «Информационное агентство развития технологий» за 2022–2023 гг.

Показатели	2019	Структура, %	2020	Структура, %	2022/2023		2023/ 2022	
					Отклонение		Отклонение	
					Абсолютное	Относительное	Абсолютное	Относительное
Среднесписочная чис–ть	167	100	160	100	–4	–11	93,6	95,8
Уволено всего:	8	4,8	6	3,4	23	188,5	–6	87,8
Уволено из–за нарушения трудовой дис–ны. В т. ч.:	8	4,8	6	3,4	–1	89	–2	75
Прогулы	7	4,2	5	3,1	1	117	–2	71
Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения	1	0,5	1	0,6	–1	50	0	100

Изучая таблицу 7, можно сделать вывод, что в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» увольнения за нарушение трудовой дисциплины в 2022–2023 годах присутствовали. Изначально это число увеличилось, но затем сократилось: в 2022 году было 8 увольнений, а в 2023 году - 6. Наоборот, случаи появления на работе в состоянии алкогольного опьянения за эти годы увеличились, что очень печально.

Таблица 8 показывает наглядные данные об анализе структуры персонала компании с отражением пола сотрудника.

Таблица 8 – Состав персонала предприятия по ООО «Информационное агентство развития технологий»

Год	Мужчины, %	Женщины, %
2021	75	25
2022	64,29	35,71
2023	57,14	42,86

Анализ структуры персонала по половому признаку показывает, что количество мужчин превышает количество женщин. В течение рассматриваемого периода доля мужчин сократилась с 75% до 57,14%, в то время как количество женщин увеличилось с 25% до 42,86%.

Все случаи нарушений трудовой дисциплины, приведшие к увольнениям сотрудников в ООО «Информационное агентство развития технологий», были совершены исключительно мужчинами. Это привело к уменьшению численности мужской части коллектива. Помимо этого, тяжелые условия труда в компании негативно влияют на здоровье работников, что также становится причиной увольнений по состоянию здоровья.

Давайте проанализируем распределение сотрудников по возрасту, представленное в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по возрасту ООО «Информационное агентство развития технологий»

Год	Возраст, лет					Итого
	20–25	25–30	30–35	35–40	Более 40	
2021	32%	39%	18%	5%	6%	100%
2022	33%	39%	22%	3%	3%	100%
2023	34%	40%	19%	4%	3%	100%

При анализе таблицы 9 видно, что возрастной диапазон сотрудников в компании в 2021 году представлен в основном молодыми сотрудниками: до 25 лет - 34%, от 25 до 30 лет - 40%. Сотрудники старше 40 лет составляют всего 3% от общего числа сотрудников.

При изучении структуры персонала необходимо учитывать опыт работы сотрудников, поэтому обратим внимание на информацию, представленную в таблице под номером 10.

Таблица 10 – Стаж работы персонала ООО «Информационное агентство развития технологий»

Год	Возраст, лет					Итого
	До 5 лет	10–15	15–20	20–25	Более 20	
2021	17%	13%	45%	21%	4%	100%
2022	15%	13%	45%	17%	10%	100%
2023	8%	17%	45%	12%	8%	100%

Согласно таблице 10, подавляющее большинство работников имеют стаж от 15 до 20 лет, при этом их доля в общем числе составляет 45% и остается неизменной с года на год.

Изучение структуры персонала ООО «Информационное агентство развития технологий» путем анализа по разным категориям явно продемонстрировало уровень и состояние трудовых ресурсов компании.

Анализируя все указанные показатели деятельности персонала компании, можно заметить, что большинство сотрудников - мужчины, но женщины начинают занимать значительную долю в структуре персонала.

Несмотря на то, что текучесть кадров не является критической, она негативно сказывается на работе предприятия, мешая формированию сплоченного коллектива и корпоративного духа, что в конечном итоге приводит к снижению производительности и эффективности труда. Постоянная текучесть персонала может повлиять на моральное состояние оставшихся сотрудников, их мотивацию и преданность компании. Уход сотрудников разрушает сложившиеся связи в коллективе, и со временем текучесть может стать непреодолимой. Наибольшее влияние на эффективность труда сотрудников компании оказывают факторы, такие как уровень заработной платы, комфортная атмосфера и сплоченный коллектив.

Отдел по управлению персоналом в ООО «Информационное агентство развития технологий» занимается координацией работы сотрудников. Менеджер по персоналу отвечает за кадровое управление на предприятии.

Главной задачей кадровой службы является формирование и реализация кадровой политики, соответствующей интересам компании, а также обеспечение соблюдения норм трудового законодательства.

Основными задачами менеджера по персоналу в компании являются: ведение кадрового документооборота прием и увольнение сотрудников и выполнение распоряжений высшего руководства, а также руководителей подразделений, которые касаются подбора и набора персонала.

Управление персоналом в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» направлено на повышение качества работы и эффективности сотрудников, а также улучшению качества трудовых ресурсов, и укрепления взаимной ответственности между персоналом и руководством. Для достижения данных целей регулярно проводится анализ кадровой ситуации на основе большого количества показателей, а также постоянно внедряются новые технологии и организационные изменения, которые способствуют оптимизации процессов управления персоналом.

В организации особое внимание уделяется обучению сотрудников в рамках программы развития персонала, что говорит о стремлении

предприятия к развитию профессиональных навыков своих сотрудников. Регулярно проводятся специальные мероприятия, которые направлены на повышение квалификации и опыта сотрудников. Кроме того, наблюдается постоянный приток новых работников, преимущественно из других городов и областей, что говорит об необходимости в систематическом обучении для их успешной адаптации на новом месте работы.

Таким образом, управляющая команда компании ООО «Информационное агентство развития технологий» разработала систему поощрения для сотрудников, которая включает следующие элементы:

- создание благоприятных условий труда;
- создание системы оплаты труда;
- создание положительной атмосферы в команде;
- давать возможность работать, принимать решения самостоятельно и ожидать результатов.

Существует документация, которая устанавливает внутри компании стандарты и правила работы компании в области управления персоналом:

- список штатных дел;
- положение о правилах работы внутри организации;
- положение системе оплаты труда;
- документы, которые определяют порядок обработки личных данных;
- инструкции по выполнению должностных обязанностей;
- правила внутри организации и работы структурных подразделений.

Далее проведем анализ основных стратегий взаимодействия руководства с сотрудниками.

Для качественного отбора персонала в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» применяются несколько источников поиска кандидатов. В компании разработано и действует Положение, которое регламентирует процедуру подбора сотрудников для

Центрального филиала. Когда требуются новые кадры, руководитель подразделения заполняет заявку и прикладывает ее к служебной записке о найме, при этом важно следовать всем внутренним регламентам.

Последовательная отправка сообщений без назначения при этом ответственного человека имеет следующий поэтапный вид рассылки:

- руководитель подразделения;
- заместитель директора филиала, которые отвечает за конкретное направление работы и задач;
- руководитель филиала или лицо, которое временно исполняет обязанности его функции.

После всех утверждений заявок на вакансию, данная вакансия передается специалисту по подбору персонала. Данный специалист формирует список и обсуждает с руководителем отдела требования к кандидату, которые указаны в заявке, и если требуется вносит коррективы.

После того как согласовываются все пункты условия заявка принимается в работу. При приеме кандидат должен заполнить анкету.

Выбор методов поиска кандидатов определяется людьми, которые могут откликнуться на вакансию в текущей ситуации на рынке труда.

Давайте представим информацию о методах подбора персонала в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Источники отбора персонала

Наименование источника	Удельный вес,% 2022 год	Удельный вес,% 2023год
Внутренний источник	16	10
Внешние источники		
Биржа труда	54	60
Размещение объявлений в средствах массовой информации	34	30
Всего	100	100

Из анализа данных таблицы 11 можно сделать вывод, что основным способом набора сотрудников в компании «Информационное агентство развития технологий» является привлечение специалистов через внешние источники. Большая часть кадров набирается с помощью биржи труда. Графическое отображение структуры источников подбора персонала представлено на рисунке 3.

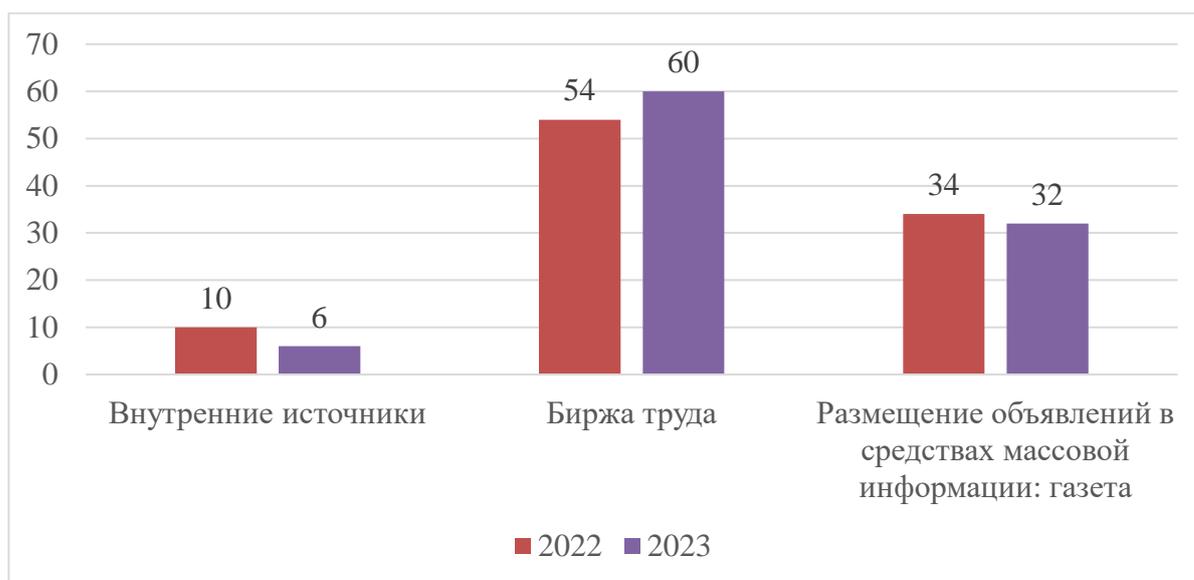


Рисунок 3 – Источники отбора персонала ООО «Информационное агентство развития технологий»

Данные из таблицы 11 и рисунка 3 показывают, что доля внутренних источников отбора персонала в компании снизилась с 16% в 2022 году до 10% в 2023 году от общей структуры. Биржа труда являлась основным источником найма сотрудников. Доля увеличилась с 54% в 2022 году до 60% в 2023 году. Размещение объявлений в СМИ также остается одним из популярных источников, но при этом немного снизившись в показателях с 34% в 2022 году до 30% в 2023 году.

Компания ООО «Информационное агентство развития технологий» разработала стандартизированную форму для размещения вакансий на различных бесплатных онлайн-платформах и в средствах массовой информации.

В рамках годового бюджета доходов и расходов, утверждённого в ООО «Информационное агентство развития технологий», предусмотрены затраты на методы подбора персонала, которые требуют определённого финансового вложения.

Внутренний отбор кандидатов проводится для ускорения оборота персонала, повышения эффективности использования ключевых навыков сотрудников, при этом стимулируя их дополнительно, для того чтобы привлечь заинтересованных кандидатов из других подразделений и резерва на вакансию в ООО «Информационное агентство развития технологий».

По информации, которую предоставили, руководители отделов, руководитель отдела управления персоналом создает индивидуальный профиль кандидата для конкретной вакансии. В этом профиле отражены самые важные и ключевые требования к потенциальному сотруднику, которые включают профессиональные навыки, личностные качества, а также мотивацию.

Сотрудники, которые занимаются и отвечают за управление персоналом организуется процесс приема соискателей. Новые кандидаты приглашаются в офис для заполнения анкеты и дальнейшего детального интервью с руководством подразделений. Данные собеседования направлены на выявление и выбор наиболее подходящих кандидатов, которые должны соответствовать требованиям профессионального профиля для конкретной вакансии.

Если кандидат успешно проходит собеседование и получает положительную оценку, переходит в следующую воронку отбора. Сотрудники с отдела управления, которые принимают важные ключевые решения, проводят интервью с новым кандидатом. Далее идет стажировка. В течение недели мониторинга и стажировки стажер приобретает знания о компании и об основных должностных обязанностях.

Адаптация сотрудников в компании «Информационное агентство развития технологий» минимизирована.

Адаптация проводится в 2 этапа:

- трудоустройство специалиста HR-менеджером. Где рассказывается краткая история компании, а также описан ее план на день;
- знакомство с сотрудниками, а затем получение первых задач от руководителя подразделения.

Компания стремится полностью удовлетворить потребности нового сотрудника на начальном этапе адаптации, чтобы повысить качество процесса и сократить его продолжительность.

Среди важных и основных задач адаптации сотрудников в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» можно выделить следующие цели:

- уменьшение уровня стресса, который испытывает новый сотрудник при трудоустройстве в новую компанию;
- сокращение текучести кадров.

Важно сформировать у нового сотрудника уровень удовлетворенности от работы, осознанного отношения к своим обязанностям, объективной оценки рабочей обстановки и реалистичных ожиданий.

В компании ООО «Информационное агентство развития технологий» выделяются два основных подхода к адаптации:

- как правило это касается молодых сотрудников, только что начавших свою карьеру, которые не имеют опыта работы в данной сфере, в основном это выпускники ВУЗов;
- переход опытных сотрудников на более высокую должность или область деятельности, при этом важно сохранить их профессиональный опыт.

Давайте рассмотрим показатель эффективности адаптации персонала – это соотношение количества успешно прошедших адаптацию сотрудников к общему числу новых сотрудников на рабочем месте.

$$12 \text{ чел.} / 15 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 80 \%$$

Из приведенного расчета видно, что уровень адаптации сотрудников в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» находится на достаточно высоком уровне. Компания придает большое значение новым работникам и постоянно совершенствует процессы их адаптации, внедряя улучшенные методики обучения в рамках корпоративной академии для новых сотрудников.

В компании ООО «Информационное агентство развития технологий» было создано Соглашение о проведении обучения сотрудников. Одним из самых популярных методов обучения является практическое обучение на рабочем месте. Это когда опытный сотрудник берет на себя роль наставника для новичка и на практике демонстрирует, как правильно выполнять определенные задачи. Такой подход обладает множеством преимуществ, включая низкие затраты на обучение и материалы, а также простоту передачи знаний о рабочих процессах.

Повышение карьеры в компании «Информационное агентство развития технологий» способствует обучению и удержанию квалифицированных специалистов, необходимых для успешного функционирования организации.

Работники осведомлены о возможности карьерного развития, что мотивирует их к постоянному повышению профессионального уровня.

В таблице №12 можно увидеть показатели в процентах на основные результаты обучения сотрудников за 2023 год.

Таблица 12 – Показатели обучения сотрудников, 2023 г.

Количество часов обучения на одного работника	$21\ 960 \text{ час.} / 160 \text{ чел.} = 137,25 \text{ час.}$
Процент работников, прошедших обучение в течение года	$100 / 160 \cdot 100 = 62,5 \%$
Процент работников, для которых осуществляется постановка задач по развитию	$60 / 160 \cdot 100 = 37,5 \%$

По таблице 12 можно увидеть, что в 2023 году сотрудники компании прошли обучение, которое имело продолжительность по времени в среднем

138 часов на каждого сотрудника. После того, как сотрудники заканчивают обучение им выдают сертификаты и удостоверения, которые подтверждают прохождение обучения. Обучение в 2023 году прошли всего 62,5% сотрудников компании.

Руководство компании ежегодно устанавливает цели для развития персонала и выделяет фонд для повышения квалификации сотрудников. В 2023 году индивидуальные задачи по профессиональному развитию были поставлены только для 37,5% работников.

Внутреннее обучение сотрудников является важным и обязательным элементом в компании. Более половины сотрудников прошли обучение в 2023 году, что отражает положительную динамику роста. Однако планы развития разработаны только для 37,5% работников, что свидетельствует о необходимости дальнейшего прогресса в этом направлении. Важно уделить этому аспекту больше внимания.

Формирование ряда талантливых сотрудников является важным элементом стратегии развития компании ООО «Информационное агентство технологий». Перспективные кандидаты регулярно отбираются для специального обучения и последующего перехода на ключевые позиции в компании помогает успешно решать различные бизнес-задачи.

При создании кадрового резерва возникают как плюсы, так и минусы, влияющие на процесс формирования. Эти аспекты можно систематизировать в таблице 13.

Таблица 13 – Положительные и отрицательные стороны при формировании резерва кадров

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Появление шансов для служебного роста	Ограничение возможности для выбора кадров

Продолжение таблицы 13

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Низкие затраты на привлечение кадров	Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность
Претендентов на должность хорошо знают в организации	Появление панибратства при решении деловых вопросов
Претендент на должность знает организацию	Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя
Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров	Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
.Быстрое заполнение освободившейся должности, без длительной адаптации	
«Прозрачность» кадровой политики	
Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров	
Рост производительности труда	
Решается проблема занятости собственных кадров	
Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	

Если изучить данные в таблице 13 данным, то создание резерва кадров в компании может оказать благоприятное воздействие как на сотрудников этой организации, так и на ее производственные результаты.

Рассмотрим состав фонда заработной платы ООО «Информационное агентство развития технологий» в таблице 14. Анализ этих данных позволяет выявить важные аспекты политики оплаты труда в компании, а также определить, насколько эффективно распределяются ресурсы между различными категориями сотрудников. Этот анализ может помочь компании скорректировать свою систему вознаграждения, чтобы она соответствовала целям компании по повышению производительности и удержанию ключевых специалистов.

Таблица 14 – Состав и структура фонда заработной платы по статьям затрат в ООО «Информационное агентство развития технологий» за 2022–2023 гг.

Показатели	2022год		2023год		Откло- нение, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	
Сдельная оплата	1241100	63,4	448480	65,2	36,1
Доплата различного рода	442901	22,6	153075	22,3	34,6
Процентная надбавка	214802	11,0	47346	6,9	22,0
Материальная помощь	59419	3,0	38769	5,6	65,2
Итого	1958222	100,0	687670	100,0	35,1

Проанализировав представленную таблицу, можно утверждать, что в компании уровень фонда оплаты труда в 2022 году снизился на 17,3% по сравнению с 2023 годом, а в 2023 году снижение составило 64,9% по сравнению с 2022 годом.

В таблице 15 отражены и представлены изменения использования фонда заработной платы.

Таблица 15 – Расход фонда заработной платы по категориям работников в ООО «Информационное агентство развития технологий» за 2022 – 2023 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.		Изменение (+/-), тыс. руб.	Темп роста, %
	2022	2023		
Руководители	509192	209672	-890700	41,2
Специалисты	206348	107458	-98890	52,1
Рабочие	1146200	255500	-890700	22,3
Вспомогательные рабочие	96482	115040	18558	119,2
Итого	1958222	687670	-1270552	35,1

Следовательно, в 2023 году фонд оплаты труда рабочих на предприятии уменьшился на 890700 тыс. рублей или на 25,5%, а также на 77,7% по сравнению с 2022 годом. В то же время фонд оплаты труда руководителей увеличился на 41,2% за период с 2022 по 2023 год.

Проведение аттестации на основе работы - это еще один способ повышения качества трудовых ресурсов в организации «Информационное агентство развития». Исследование «технологий работы» направлено на анализ результативности выполнения рабочих задач для оценки эффективности трудового процесса.

Опытные руководители проводят оценку достижений сотрудников, обсуждают результаты с ними, стимулируют лучших и выявляют области, в которых можно улучшить рабочий процесс.

При аттестации специалисты ООО «Информационное агентство развития технологий» обращают особое внимание на обучение менеджеров и правильной оценке результатов выполнения заданий сотрудниками.

В ООО «Информационное агентство развития технологий» официальная обратная связь между руководством и сотрудниками осуществляется через годовые аттестационные собеседования. Однако часто такие встречи не способствуют улучшению результатов работы. Менеджеры не всегда понимают настоящие причины проблем, с которыми сталкиваются сотрудники. Их предложения часто воспринимаются как единственно верные, что заставляет работников защищаться и отклонять их идеи.

Таким образом, можно заключить, что система обучения и развития персонала в компании «Информационное агентство развития технологий» играет ключевую роль в процессе принятия стратегических управленческих решений в области управления персоналом. Эти решения включают в себя перераспределение компетенций и полномочий, формирование кадрового резерва, перемещение сотрудников на новые должности, а также оценку эффективности использования кадровых ресурсов.

Также, посмотрев на таблицу 16, важно изучить показатели аттестации сотрудников компании.

Таблица 16 – Показатели аттестации сотрудников

Наименование	Расчет
% сотрудников, проходящих аттестацию ежегодно	$121/160 \cdot 100 = 75,63$
% сотрудников, прошедших аттестацию на бал выше среднего	$98/121=81\%$

Каждый год аттестацию проходят 75,63% сотрудников ООО «Информационное агентство развития технологий», причем 81% из них получают баллы выше среднего.

Компания ООО «Информационное агентство развития технологий» на постоянной основе регулирует трудовые отношения в соответствии с законодательством Российской Федерации. Управление персоналом в компании работает эффективно и результативно.

В обязанности отдела управления персоналом входит ведение кадровой документации и составление отчетов.

При этом отсутствует постоянная система планирования и оценки эффективности работы менеджера по управлению персоналом, а также сотрудников, которые занимаются управлением персоналом.

Одной из ключевых составляющих успеха деятельности организации и благополучия ее сотрудников является мотивация персонала. Проблема мотивации сотрудников, особенно у мужчин, которая приводит к их увольнению, является актуальной и важной для организации.

Для выявления факторов, мотивирующих сотрудников на более эффективный труд, в ходе данного исследования сотрудникам ООО «Информационное агентство развития технологий» было предложено определить несколько ключевых факторов.

Важно изучить ответы на каждый вопрос, заданный в опросе. В нем приняли участие 100 человек.

На диаграмме 4 изображены ответы персонала на вопрос: «Удовлетворены ли вы условиями работы?»

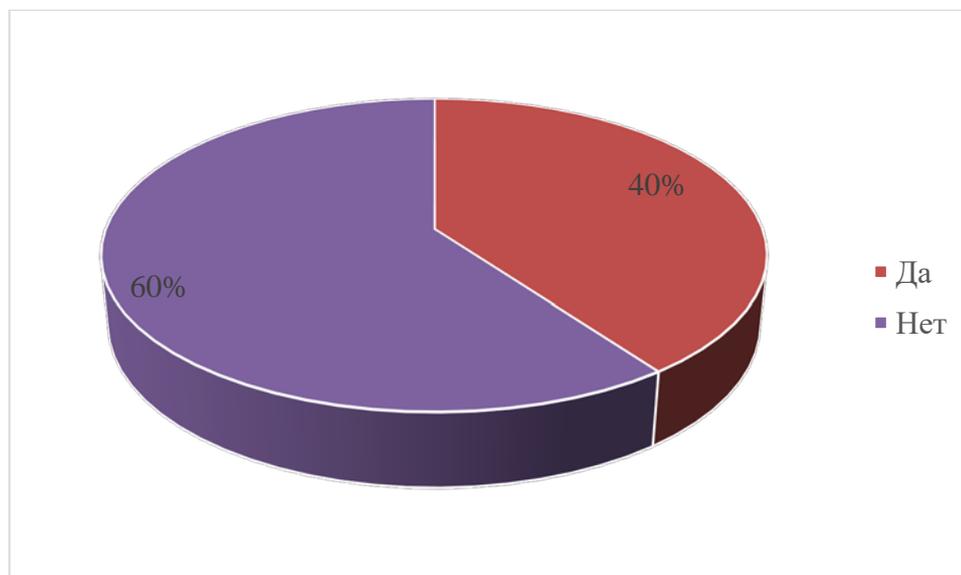


Рисунок 4 – Структура ответов сотрудников на вопрос: «Устраивают ли Вас, условия труда, в которых вы работаете?»

Из данной диаграммы можно сделать вывод, о том, что большинство работников компании не довольны своими условиями труда. Это может негативно сказаться на их дисциплине и привести к увольнению.

На изображении 5 показана структура реакций работников на запрос о степени удовлетворенности уровнем заработной платы.»

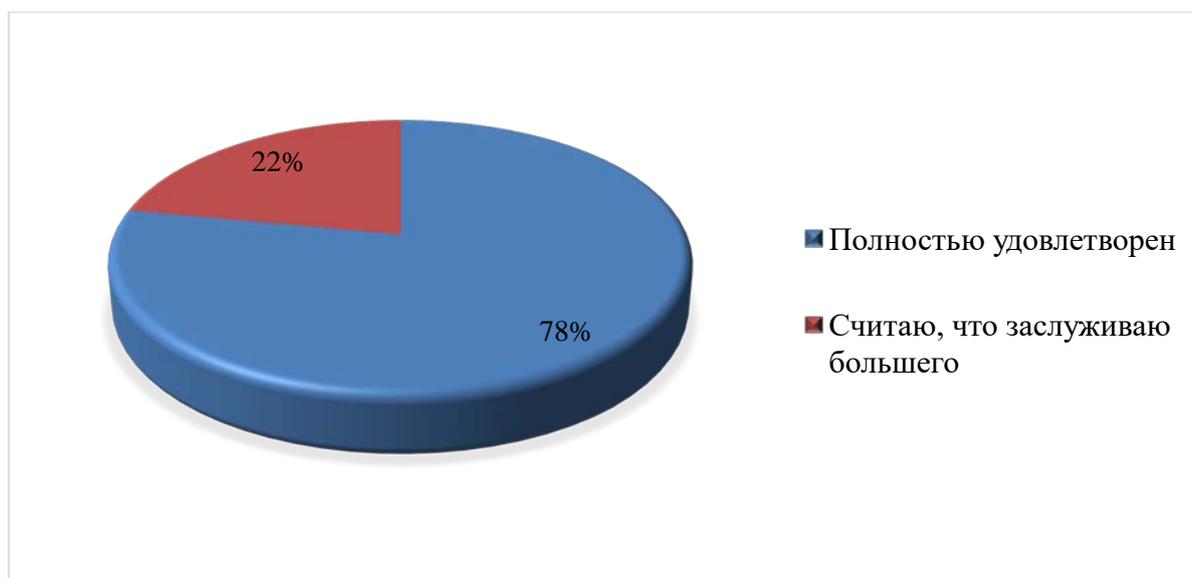


Рисунок 5 – Структура ответов сотрудников на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?»

По диаграмме 5 видно, что большинство работников, принявших участие в опросе, выразили полное удовлетворение уровнем их заработной платы, однако 22% опрошенных выразили мнение, что им следовало бы получать больше.

На диаграмме 6 изображена организация ответов персонала на вопрос о психологической обстановке в магазине, о наличии поддержки со стороны коллег и начальства?».

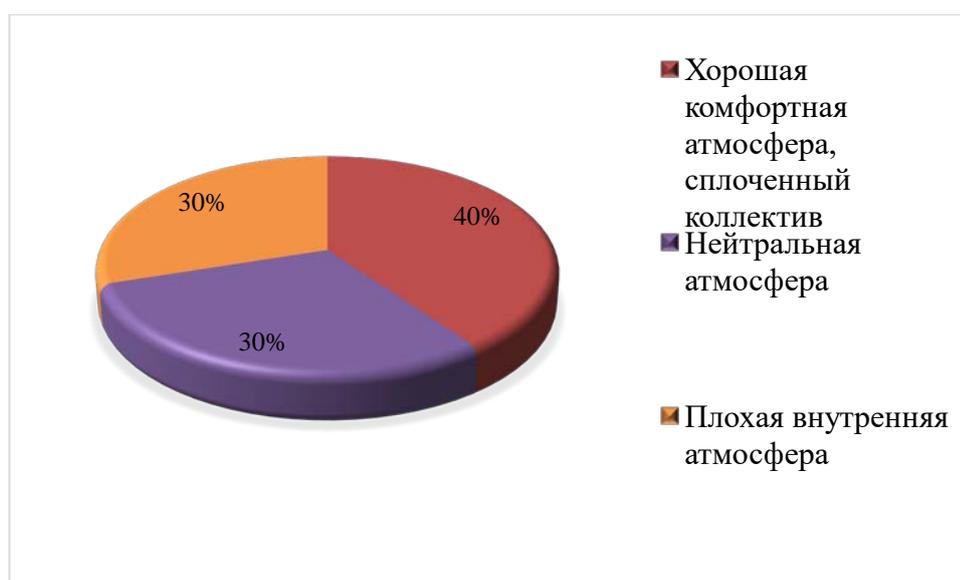


Рисунок 6 – Структура ответов сотрудников на вопрос: «Ваше мнение о психологической атмосфере, присутствует ли поддержка коллег и руководителей?»

На основе данных диаграммы 6 видно, что 40% сотрудников отмечают наличие хорошей и комфортной атмосферы в компании ООО «Информационное агентство развития технологий», а также дружный коллектив. Однако 30% сотрудников оценивают атмосферу как нейтральную, но указывают на отсутствие взаимной поддержки в команде и неблагоприятные условия, где каждый работает самостоятельно и обособленно от других.

Далее было предложено оценить, устраивают ли сотрудников условия работы в компании ООО «Информационное агентство развития технологий».

Они должны были заполнить таблицу, указав, устраивают ли их различные аспекты труда или нет.

Таблица 17 содержит результаты, полученные в ходе рассмотрения данного вопроса. Проведенный анализ показывает, какие аспекты требуют дальнейшего внимания и доработки для улучшения условий работы и повышения производительности. Важно учитывать, что результаты таблицы помогают не только в краткосрочном планировании, но и в разработке долгосрочных стратегий, направленных на улучшение организационной культуры и взаимодействия внутри коллектива.

Таблица 17 – Результаты анкетирования сотрудников по оценке условий труда

Факторы, формирующие условия труда	Количество человек	
	Да	Нет
Санитарно-гигиенические (температура воздуха, освещение, влажность)	69	34
Психофизиологические (величина физической динамической нагрузок, темп работы, напряженность внимания, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение)	83	20
Эстетические (цветовое оформление помещений и рабочих мест, состояние оборудования, обеспечение спецодеждой)	74	29
Социально-экономические (нормативно-правовая база, регламентирующая условия труда, повседневный надзор, систему льгот)	25	78
Социально-психологические факторы (взаимоотношения в трудовом коллективе, взаимоотношения сотрудника и работодателя)	53	50

После анализа данных ответов можно заключить, что большинство сотрудников удовлетворены условиями труда, которые им предоставляются. Но при этом можно заметить определенные проблемы, касающиеся социально-экономического аспекта. Для повышения трудовой активности сотрудников в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» планируется внедрить систему материального стимулирования, которая будет включать премирование за высокие достижения, доплаты и надбавки (за выполнение сложных задач сотрудником, а также совмещение должностей, сверхурочную работу, работу ночные смены, праздничные дни и

ряд других факторов). Однако значительная часть сотрудников полагает, что меры, которые приняла компания, недостаточны для полноценного мотивационного стимулирования.

Опрос показал, что мнения сотрудников относительно социально-психологического климата в коллективе разделились практически поровну. Это говорит о том, что нужно укреплять сплоченность внутри команды. Если не обратить внимания на данный показатель, его ухудшение может привести к снижению дисциплины и росту текучести кадров. Психологические исследования доказывают, что нездоровая атмосфера внутри коллектива является ключевой причиной увольнений сотрудников.

Проведя анализ системы управления персоналом в ООО «Информационное агентство развития технологий», можно выделить её ключевые преимущества:

- основными принципами, на которых построена система управления персоналом, являются: целостность подхода, внедрение информационных технологий и достижение поставленных задач компанией;
- в ходе выполнения рабочих задач руководители руководствуются основными принципами управления персоналом;
- организация выполняет делопроизводственные функции на высоком уровне, обеспечивая своевременную обработку документации и передачу информации вышестоящему руководству. При этом все дела формируются согласно утвержденной номенклатуре организации.

Анализ системы управления персоналом в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» показал, что успешно функционируют различные подсистемы, которые направлены на управление человеческими ресурсами. Эти подсистемы охватывают важные процессы, включая подбор и отбор сотрудников, их адаптацию, обучение и развитие, мотивацию, организацию трудовой деятельности и аттестацию персонала.

Рассмотрим способы управления персоналом, применяемые в структуре ООО «Информационное агентство развития технологий». Внутри данной компании применяются три основных подхода к управлению персоналом.

Организационно-административный подход представляет собой способ управления, основанный на прямых указаниях и инструкциях. Основой этого метода является использование организационных отношений как части управленческого механизма. Основные цели данного подхода включают в себя координацию действий сотрудников, поддержание дисциплины и порядка в коллективе. В ООО «Информационное агентство развития технологий» используются различные виды организационно-административных методов:

- регулирование взаимоотношений сотрудников через применение правил организационной структуры и описаний рабочих обязанностей;
- применение авторитарного подхода (выдача приказов, формулирование распоряжений, предоставление указаний);
- документы передаются на архивное хранение в соответствии с утвержденными правилами компании. Документы передаются в архив и регистрируются в специальной книге, где отмечается входящая и исходящая документация.

Следует отметить, что использование бумажных носителей компанией ООО «Информационное агентство развития технологий» способствует формированию управленческой системы, которая благоприятно влияет на ее функционирование и будущее развитие.

График отпусков оформляется в виде проекта, в котором фиксируются реальные даты отпусков сотрудников и подписывается в конце года.

В компании ООО «Информационное агентство развития технологий» используются несколько методов контроля, например, аттестация руководителей и специалистов, компьютерное тестирование, а также системы самоконтроля сотрудников:

- опыт в управлении персоналом говорит о том, что самоконтроль является одной из самых результативных форм контроля. Этот метод позволяет выявить уникальные качества сотрудников, которые трудно распознать с помощью других различных подходов. Как правило, никто не может лучше оценить свои способности и потенциал, чем сам работник, важно создать условия, которые способствуют раскрытию его талантов и способностей;
- в ООО «Информационное агентство развития технологий» используются различные экономические методы, которые делятся на методы поощрения (премии, льготы, надбавки, бонусы) и методы наказания (штрафы, вычеты). Для повышения эффективности системы материального поощрения сотрудников применяются комплексные методы воздействия. Эта система направлена на улучшение работы каждого подразделения, увеличение прибыльности и эффективности труда, а также на повышение мотивации и заинтересованности каждого работника;
- социально-психологические аспекты. Система управления, используемая в компании «Информационное агентство развития технологий», основана на социально-психологических принципах. кадровая политика представляет собой комплекс мероприятий и стратегий, направленных на эффективное управление персоналом. Это включает в себя различные подходы к рекрутингу, обучению, мотивации и развитию сотрудников, а также предоставление различных социальных льгот и льгот для сотрудников и их семей. Также важным элементом является организация различных мероприятий и отдыха для сотрудников и их детей;
- методы управления персоналом с использованием информационных технологий.

Каждый сотрудник компании ООО «Информационное агентство развития технологий» имеет персональное рабочее место, оборудованное ноутбуком и телефоном для выполнения служебных обязанностей.

В компании внедрено современное программное обеспечение, установленное на всех компьютерах, включая пакет прикладных программ Microsoft Office 365 и Яндекс.Браузер. Для бухгалтерии используется программа 1С: Предприятие, а также программа Контур.

Уровень оснащения рабочих мест техническими средствами в ООО «Информационное агентство развития технологий» находится на высоком уровне, что обеспечивает бесперебойное обслуживание оборудования в любое время. Все документы компании оформляются на бумажных носителях с периодичностью раз в квартал.

Таким образом, в рамках деятельности ООО «Информационного агентства по развитию технологий» были обнаружены следующие недостатки в управлении персоналом:

- вместо того чтобы ограничиваться только двумя внешними источниками поиска персонала (биржа труда и газеты), стоит обратить внимание на широкий выбор сайтов в сети Интернет. Используя этот канал, можно найти квалифицированных кандидатов на вакансии без посредников;
- административно-организационные меры основываются на указаниях и инструкциях, зафиксированных в официальных документах компании. Однако при более детальном анализе было выявлено, что не все документы оформлены корректно: отсутствует утверждённый график отпусков, а должностные инструкции разработаны исключительно для сотрудников, занимающих административные и управленческие должности;
- взаимодействие в трудовом коллективе и отношения между сотрудником и работодателем определяют социально-психологические методы управления. Согласно мнению сотрудников, коллектив

нуждается в единстве, а некоторые не удовлетворены системой нематериальной мотивации персонала.

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом сотрудников ООО «Информационное агентство развития технологий» требует улучшений.

Для устранения недостатков, которые были выявлены в результате анализа, компании необходимо рассмотреть несколько ключевых шагов:

- требуется расширить каналы поиска кандидатов за счет использования современных интернет-ресурсов. Это позволит привлечь более широкий круг квалифицированных специалистов;
- важно наладить систему по учету кадровой документации, разработав должностные инструкции для всех категорий сотрудников и утвердив график отпусков;
- стоит уделить больше внимания развитию социально-психологических методов управления, которые направлены на укрепление командного духа и повышение нематериальной мотивации персонала.

Внедрение всех этих изменений поспособствует не только улучшению внутреннего климата, но и повышению общей производительности и конкурентоспособности компании на рынке.

### **3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом**

#### **3.1. Совершенствование системы управления персоналом**

Изучив систему управления персоналом и методы управления в ООО «Информационное агентство развития технологий», мы обнаружили определенные недостатки в следующих областях:

- использование лишь двух внешних источников для привлечения персонала (биржа труда и печатные издания);
- отсутствие программного обеспечения для системы управления персоналом, которое будет помогать составлять внутреннюю документацию по управлению персоналом;
- отсутствуют профили рабочих мест и требования к каждой должности;
- неэффективное применение инструментов мотивации сотрудников, основанных на нематериальных стимулах.

Для устранения выявленных проблем предлагается применение следующих действий:

- произвести регистрацию учреждения на различных площадках для поиска работы, где будет возможность размещать вакансии и изучать резюме потенциальных кандидатов;
- внедрить программные методы управления персоналом, прежде всего для найма и адаптации персонала, в рамках данной работы ATS–систему;
- разработка профиля рабочих мест;
- проведение спортивных мероприятий (спартакиад);
- полная укомплектованность штата в соответствии с утверждённым штатным расписанием и с учётом текущей стадии жизненного цикла компании;

- найм HR–менеджера и передача всех функций управления персоналом внутри компании, отказ от использования услуг внешних подрядчиков;
- улучшение системы адаптации новых сотрудников;
- актуализация плана по найму персонала для более эффективного покрытия кадровых потребностей;
- административное решение задач по подбору и найму необходимых специалистов на текущем этапе развития компании;
- отказ от услуг аутсорсинговых компаний и переход на внутренний подбор кадров;
- найм и адаптация ключевых менеджеров и начальников отделов считать первостепенной задачей;
- создание эффективной системы адаптации сотрудников для их успешной интеграции в коллектив;
- внедрение автоматизированного тестирования «Учебный центр»;
- увеличение числа наставников и повышение их мотивации для более качественной работы с новичками;
- разработка чек-листа для контроля ключевых этапов процесса адаптации;
- введение очных тренингов для оптимизации процесса адаптации новых сотрудников.

Необходимо зарегистрировать компанию на различных платформах для поиска работы, где можно будет публиковать вакансии и просматривать резюме потенциальных кандидатов. Также важно создать на официальном сайте компании раздел, посвящённый текущим вакансиям.

На сегодняшний день работодатели всё чаще сталкиваются с трудностями в поиске подходящих кандидатов для заполнения открытых позиций. Этот процесс требует значительного временного затрат. Размещение объявлений в печатных изданиях не всегда приносит желаемый результат компаниям.

Наиболее часто звонят по тем заявкам, которые не соответствуют требованиям вакансии. Современный процесс глобализации и создание новых технологий оказали влияние на развитие методов поиска персонала. В настоящее время социальные сети и специализированные сайты активно используются для поиска кандидатов.

Для ООО «Информационного агентства развития технологий» важно разработать дополнительные методы для поиска и привлечения кадров.

Таблица 18 – Новые каналы поиска персонала

Название канала	Действия	Стоимость, руб.	Аудитория, чел.	Эффективность, %
Социальные сети (Vk, одноклассники, FB, instagram)	1.Регистрация учреждения 2.Создание группы 3.Ведение группы 4.Написание постов	Бесплатно	36 млн.	30
Job – сайты (HH, avito, rabota)	1.Регистрация учреждения 2.Создание и размещение вакансий 3. Поиск кандидатов по резюме	От 0 до 3500	25 млн.	65

Проведя анализ информации из таблицы 18, можно заключить, что внедрение новых методов поиска сотрудников будет выгодно для компании.

Социальные платформы привлекают больше пользователей, чем специализированные сайты по трудоустройству. Однако посещаемость job-сайтов среди целевой аудитории значительно выше. Поэтому этот метод поиска кадров будет результативнее, чем использование социальных сетей.

Внедрение ATS-систем (систем автоматизации подбора персонала) повышает эффективность рекрутинговых процессов. Некоторые российские облачные сервисы предлагают решения, которые помогают автоматизировать основные этапы найма, такие как сортировка резюме, планирование собеседований. Эти системы позволяют значительно сократить время на поиск и отбор подходящих кандидатов, улучшая при этом качество рекрутинговых процессов. В таблице 19 представлены примеры российских облачных сервисов, которые предоставляют такие решения.

Таблица 19 – Сравнительная характеристика облачных ATS–систем в России

Наименование	Хантфлоу	Talantix	E–Staff Рекрутер
Краткое описание	Программный продукт для повышения эффективности рекрутинга	Облачный сервис управления рекрутментом	Система полного цикла для подбора персонала
Категории в SOWARE	RMS, ATS	RMS, ATS	RMS, ATS
Тарификация	Платная	Бесплатно	Платная
Пробная версия	Нет	Да	Нет
Ведение базы резюме	Да	Да	Да
Обратная связь для кандидата	Нет	Да	Нет
Настройка этапов подбора	Да	Да	Да
Интеграция с др. сервисами	Да	Да	Частичная
Импорт/экспорт данных	Да	Да	Да
Многопользовательский доступ	Да	Да	Да
Отчетность и аналитика	Частичная	Да	Частичная

Рассмотрим, какие задачи рекрутера можно было бы автоматизировать:

- сбор резюме: удобно автоматически собирать резюме из почты, сайтов по поиску работы и социальных сетей, а затем сортировать их по вакансиям;
- поиск кандидатов: поиск подходящих кандидатов по заданным критериям будет проще и быстрее с помощью гибкой системы поиска в базе данных;
- приглашения на собеседование: автоматическая рассылка приглашений на собеседование сэкономит рабочее время;
- планирование и отслеживание собеседований: удобно иметь систему, которая помогала бы планировать собеседования и предоставляла актуальную информацию о ходе подбора для каждого кандидата;
- обратная связь: автоматизация позволит быстро информировать кандидатов о результатах отбора, в том числе и об отказе;
- анализ данных: полноценный анализ эффективности подбора на каждом этапе и воронки кандидатов станет доступен благодаря автоматическим отчетам.

Множество рутинных задач можно автоматизировать, облачные сервисы для рекрутинга предлагают все эти функции, помогая рекрутерам работать эффективнее.

Например, руководитель хочет найти нового сотрудника. Он создаёт заявку на подбор, в которой подробно описывает желаемую должность. В этой заявке уже есть информация о вакансии из кадровой системы компании. Рекрутер получает заявку и вводит недостающие детали.

Затем рекрутер, после согласования заявки, создаёт вакансию в системе и выбирает шаблон для отбора кандидатов. Этот шаблон определяет все этапы процесса: от просмотра резюме до собеседований, тестирования, проверки службой безопасности и, наконец, предложения работы.

Рекрутер может искать кандидатов в базе данных системы, используя различные критерии, такие как имя, фамилия или город проживания. Он также может импортировать резюме из различных сайтов по поиску работы. Во время отбора рекрутер перемещает кандидатов по этапам воронки вакансии, используя фильтры, метки и теги для удобства.

Когда рекрутер находит подходящего кандидата, он формирует брендированное предложение о работе и отправляет его кандидату по электронной почте. После согласования предложения рекрутер устанавливает дату выхода нового сотрудника на работу.

Автоматизация поиска сотрудников с помощью ATS-системы помогает работать эффективнее. Во-первых, она упрощает и ускоряет процесс отбора кандидатов, освобождая время для рекрутера. Во-вторых, она позволяет сосредоточиться на более важных задачах, таких как обучение и развитие сотрудников.

Методология исследования найма персонала:

- организационная структура компании. Анализ финансовых результатов. Бизнес–процесс компании;

- анализ документов по подбору и адаптации компании (анализ внутренней документации, анализ проектных решений, анализ плана найма персонала);
- статистика по подбору и адаптации сотрудников, основанная на ключевых показателях эффективности этих процессов внутри компании;
- анализ процедуры подбора персонала, проводимый директором после завершения работы аутсорсеров;
- опрос сотрудников или результаты выходных интервью, позволяющие выявить причины увольнения и процент текучести среди недавно принятых работников;
- «SNW – анализ (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) – это метод оценки сильных, нейтральных и слабых сторон компании. Практика показывает, что при стратегическом анализе внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции наиболее целесообразно использовать среднерыночное состояние для текущей ситуации» [13, с. 17].

Таблица 20 – Программа исследования качества найма и адаптации персонала

Этап	Характеристика
Первый	организационная структура компании. Анализ финансовых результатов. Бизнес–процесс компании
Второй	анализ рынка труда города Москвы
Третий	анализ аутсорсинга и аутстаффинга в Москве
Четвертый	анализ персонала
Пятый	анализ документов по подбору и адаптации компании
Шестой	статистика подбора и адаптации
Седьмой	анализ процедуры отбора персонала директором после работы аутсорсеров
Восьмой	опрос персонала или результаты выходных интервью
Девятый	SNW – анализ

В результате проведенной работы получены следующие выводы:

- в рамках профессионального подбора персонала диагностика персонала занимает важное место. Что касается отбора кандидатов, то

кадровая диагностика предоставляет принципы, методы и средства измерения для выбора того кандидата, который лучше всего подходит;

- один из подходов к классификации методов подбора кандидатов заключается в их группировке на основании источника или канала, через который осуществляется набор персонала;

- хороший источник информации позволяет: отбирать квалифицированных и заинтересованных в должности, назначать их на эту должность; некоторые компании предлагают реферальные бонусы, чтобы побудить сотрудников направлять людей;

- постоянный поиск сотрудников также предполагает анализ и оценку кандидатов, которые не прошли процесс отбора;

- составлен план (методология исследования) для оценки качества найма и адаптации персонала, а также качества плана найма и оценки системы эффективности персонала предприятия.

Проведем анализ процедуры отбора персонала директором после работы аутсорсеров. Несмотря на то, что компания пользуется услугами сторонних организаций при найме персонала, прибывшие работники проходят процедуру адаптации, а также требования выставляются руководителями организации:

- управленческая культура и стиль руководства: компания, выбранная для подбора персонала, демонстрирует высокий профессионализм в области рекрутинга и обучения сотрудников. Она прекрасно подготовлена к взаимодействию с большим числом людей и применяет на практике современные HR-методы. Стиль управления в организации характеризуется как максимально демократический;

- HR–бренд: особенностью построения hr–бренда является четкое следование инструкциям, прохождение обучения по направлениям профессиональных прямых обязанностей, психологии, общению с клиентами, смежным профессиям. На предприятии разработаны рамочные критерии психологического портрета сотрудников, методы

поощрения и наказания, мотивация на максимально дружелюбное отношение с клиентами и внутри коллектива;

– алгоритм разработки вакансии: для начала необходимо четко определить, что именно будет делать сотрудник на этой должности, какие навыки и знания ему необходимы. Также важно понять, какое образование предпочтительнее для этой роли и какие перспективы карьерного роста может предложить компания.

Затем, опираясь на эту информацию, составляется привлекательный текст вакансии и идет сравнение его с предложениями конкурентов, чтобы выделиться на рынке труда.

После этого можно обратиться в агентство по подбору персонала или начать поиск кандидатов самостоятельно. Важно провести тщательные собеседования, чтобы выбрать наилучшего кандидата.

В конце концов, мы примем решение о найме или продолжим поиск.

Технология подбора сотрудника

Метод подбора сотрудников на должность:

Организационные условия проведения отбора и оценки кандидатов:

- наличие профессиональных компетенций;
- наличие социальных компетенций;
- соответствие необходимых компетенций выбора соискателя и имеющегося поведения;
- согласие с заработной платой.

Инструменты поиска сотрудника на должность и план их применения – сроки, бюджет, ожидаемый охват предъявление требований к поиску по плану подбора персонала в стороннюю организацию.

EVP для привлечения сотрудника.

«Супервакансия». Высокотехнологичному предприятию требуется специалист по управлению персоналом.

Обязанности:

- работать в команде на результат;

- ведение кадрового производства от и до;
- ведение документации по учету персонала;
- формирование коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата, поддержание корпоративной культуры.

Требования: быстрая обучаемость; умение выявлять потребности, цели, работать с возражениями, проходим постоянное обучение в компании; грамотная речь при разговоре и в письме; опыт работы от 1 года; главное стремление достичь результата и заработать; умение работать со специальными программами.

#### Процесс отбора

Выбор кандидата: начинают с неформального общения на площадках для поиска работы, затем проводят телефонный разговор и завершают отбором на личном собеседовании.

Структура интервью: важно заранее спланировать структуру собеседования, определить хронометраж и уложиться в отведенное время.

Вербальная и невербальная коммуникация: во время беседы нужно обращать внимание на то, как соискатель общается – как вербально (слова), так и невербально (язык тела). Это поможет лучше понять его.

Формат общения: рекомендуется использовать деловой формат общения за чистым столом, сидя друг напротив друга. Расстояние между людьми должно составлять 1,5-2 метра. Возможно, что в собеседовании примет участие и другая часть команды, но это произойдет во второй половине беседы.

Итак, отбор кадров на предприятии происходит в несколько этапов, характерных для данной отрасли с участием компании–аутсорсера, оказывающей услуги по подбору персонала. Традиционная система отбора на основании собеседования, изучения документов.

При приеме на работу HR–менеджера рекомендуется следующий опрос:

Укажите ваш пол:

- мужской;

- женский.

Укажите ваш возраст:

- до 20 лет;
- 20–35 лет;
- 36–50 лет;
- старше 50 лет.

Укажите ваше образование:

- общее;
- среднее профессиональное;
- высшее;
- научная степень.

Как Вы подходите к многозадачности в работе:

- способен эффективно выполнять несколько задач одновременно;
- предпочитаю сосредотачиваться на одной задаче;
- не умею работать сразу над несколькими проектами.

Подходит ли вам рутинная работа:

- да, я могу достаточно долго выполнять рутинные задачи без потери качества;
- я могу выполнять рутинные задачи, но быстро утомляюсь;
- нет, рутинная работа не для меня.

Много ли у вас занимает процесс обработки вакансии/ долго ли обрабатывали вашу вакансию:

- достаточно быстро, до 3–х рабочих дней;
- в целом не долго, но хотелось бы побыстрее, от 3–х рабочих дней;
- это долгий и трудоемкий процесс, от недели.

О каких нижеперечисленных ATS–системах вы знаете:

- E–Staff;
- Huntflow;
- нет никакой;

- СберПодбор;
- FriendWork;
- Talantix;
- Potok;
- Experium;
- Skillaz.

Какими из этих ATS–систем вы пользовались:

- E–Staff;
- Huntflow;
- Нет никакой;
- СберПодбор;
- FriendWork;
- Talantix;
- Potok;
- Experium;
- Skillaz.

Выберите из списка наибольший недостаток ATS–систем:

- технические сбои;
- большая стоимость;
- сложность полноценного внедрения в работу;
- бессмысленность применения;
- лишние функции;
- результаты не используются при принятии решений;
- лишняя нагрузка менеджера по персоналу.

Какие функции ATS–систем вы видите наиболее востребованными:

- поиск кандидатов;
- интеграция джобсайты;
- гибкость настройки;
- управление событиями;

- аналитика;
- интеграция внутри.

Оцените возможности интеграции с внутренними системами:

- высокая;
- средняя;
- низкая.

Оцените возможность интеграции с Джобсайтами:

- высокая;
- средняя;
- низкая.

Оцените возможности аналитических отчетов систем:

- качественные отчеты, помогающие в принятии управленческих решений;
- – бессмысленные отчеты;
- информацией можно пользоваться частично.

Используете ли вы информационные технологии в работе по управлению персоналом?

- да;
- нет;
- редко;
- первый раз слышу об этом.

Какие, на ваш взгляд, из представленных отраслей, наиболее приемлемы для внедрения в рекрутинг ATS–систем:

- IT;
- розничная торговля;
- промышленность;
- строительство;
- оптовая торговля;
- логистика;

– добыча сырья.

Какие недостатки присущи ATS–системам в использовании на предприятии?

- большая стоимость;
- маленькая эффективность;
- лишняя рутинная работа;
- отсутствие контроля над результатами со стороны менеджера;
- длительное внедрение в работу.



Рисунок 7 – Механизм внедрения ATS–системы

На рисунке 7 представлен механизм внедрения ATS-системы, который включает несколько ключевых этапов. Первым шагом является создание учебного центра с затратами на внедрение, составляющими 160 тыс. рублей. Это позволяет подготовить персонал к использованию новой системы, а также создать условия для эффективной адаптации сотрудников к автоматизированным процессам.

Таблица 21 – Программа внедрения программного продукта

Этапы	Ресурсы	Риски	Минимизация рисков
1 – Тестирование	<p>Человеческие: руководитель, начальник отдела управления персоналом, разработчик</p> <p>Материальные: денежные средства за программу, оплата за внедрение</p> <p>НПА: техзадание, договор с продавцом программы, планы внедрения</p>	<p>1. Невыполнение назначения программы;</p> <p>2. Технические ошибки</p> <p>3. Отсутствие квалификации кадров в использовании программы</p>	<p>1. Контроль над целями и задачами программы, их синхронизирование с архитектурой управления персоналом</p> <p>2. Контроль над техническим заданием</p> <p>3. Повышение квалификации персонала посредством обучения у разработчиков программы</p>
2 – Внедрение	<p>Человеческие: руководитель, начальник отдела управления персоналом, разработчик, консалтинг по внедрению</p> <p>Материальные: заработная плата и оплата за внедрение разработчикам</p> <p>НПА: техзадание, договор с продавцом программы, планы внедрения</p>	<p>Распространение конфиденциальной информации</p> <p>Нахождение лучшей программы</p> <p>Технические ошибки в самой программе</p>	<p>Защита информации внутри компании</p> <p>Первоначальный отбор оптимальной программы</p> <p>Тестирование программы по всему функционалу и сопоставление результатов с объективными данными</p>
3 – Обучение	<p>Человеческие: руководитель, начальник отдела управления персоналом, разработчик</p> <p>Материальные: оплата за обучение персонала, оплата за консалтинг</p> <p>НПА: договора с персоналом, договор с обучающей компанией, договор по консалтингу, план обучения</p>	<p>Отсутствие технических навыков работы у персонала</p> <p>Отрицание использования программы и ее полезности у персонала</p> <p>Отсутствие хороших тренеров по программе и ее использованию</p>	<p>Обучение персонала цифровизации в работе и ИТ-технологиям</p> <p>Обучение персонала, тренинги с целью повышения знаний и умений</p> <p>Поиск тренеров в других компаниях и командах</p>
4 – Активное использование	<p>Человеческие: руководитель, начальник отдела управления персоналом, персонал отдела кадров</p> <p>Материальные: оплата труда внутреннему персоналу</p> <p>НПА: техзадание, планы по найму персонала</p>	<p>Не восприятие результатов программы</p> <p>Неиспользование всех функций программы</p> <p>Отсутствие поддержки со стороны разработчиков</p> <p>Несопоставимость результатов работы программы с результатами объективных исследований</p>	<p>Внедрение другой или сопутствующей программы, изменение настроек</p> <p>Обучение и поддержка со стороны разработчиков</p> <p>Контролинг персонала</p>

Таблица 22 – План мероприятий по реализации каждой рекомендации

Показатель SNW – анализа	Наименование мероприятия	Ответственные
Оргструктура	Полное укомплектование штата в соответствии с утверждённым штатным расписанием и рекомендациями, учитывающими стадию жизненного цикла компании	Директор компании
Вопрос найма и адаптации персонала	Найм HR-менеджера и передача функций управления персоналом внутри компании без привлечения сторонних организаций	Директор компании
Текучесть кадров	Совершенствование системы адаптации	HR-менеджер
Адекватность плана найма	Корректировка плана найма персонала	Директор организации
Укомплектованность штата	Административное решение по подбору и найму необходимых сотрудников на текущем этапе развития компании	HR-менеджер
Реализация плана подбора	Введение фактических функций специалиста HR-менеджера. Отказ от услуг аутсорсинговых компаний и самостоятельный подбор персонала	HR-менеджер
Исполнение управленческих функций	Найм и адаптация ключевых менеджеров и руководителей отделов как первоочередная задача	HR-менеджер
Оценка сложностей, возникающих у новичков	Построение системы адаптации персонала	HR-менеджер
Наличие автоматизации процесса управления персоналом	Внедрение системы автоматизированного тестирования через «Учебный центр»	HR-менеджер
Оценка проведения итогов адаптации	Увеличение количества наставников в компании, повышение мотивации наставников, разработка чек-листа для контроля процесса адаптации, введение очных адаптационных тренингов	HR-менеджер

Поскольку ATS-системы постепенно становятся стандартным инструментом в отделе кадров, их функционал постоянно расширяется.

Представленные мероприятия построим на диаграмме Ганта. Диаграмма Ганта показывает первоочередность решения поставленных задач и указывает на сроки их исполнения.

Таблица 23 – Диаграмма Ганта

Наименование мероприятия	Месяца				
	1	2	3	4	5
Важно обеспечить полное укомплектование штата, исходя из текущих потребностей компании на данном этапе её развития.	-	-	+	-	-
Для этого можно рассмотреть возможность найма HR-менеджера, который будет управлять персоналом внутри компании, без привлечения внешних организаций.	-	-	+	-	-
Улучшение системы адаптации сотрудников	-	-	+	-	-
Корректировка плана по найму персонала	+	-	-	-	-
Административное решение по подбору и найму необходимых специалистов на текущем этапе развития компании	-	-	-	+	-
Реализация фактических функций HR-менеджера. Отказ от аутсорсинговых услуг и самостоятельное проведение подбора персонала	-	-	-	+	-
Приоритетное внимание должно быть уделено найму и адаптации ключевых руководителей и менеджеров отделов	-	-	+	-	-
Построение эффективной системы адаптации сотрудников	-	-	-	-	+
Внедрение автоматизированного тестирования через платформу «Учебный центр».	-	-	-	-	+
Увеличить количество наставников и сделать их работу более мотивирующей. Это поможет новым сотрудникам получить больше поддержки и внимания. Создать контрольный список для отслеживания этапов адаптации. Это позволит нам убедиться, что все необходимые шаги выполняются. Проводить очные тренинги по адаптации. Это даст возможность новым сотрудникам познакомиться друг с другом и с компанией в неформальной обстановке. Продлить период поддержки наставников до трех месяцев (вместо одного).	-	-	+	+	+

План найма не выполняется. Это управленческая проблема, говорящая о наличии либо проблемы планирования, либо проблемы исполнения плана. Причина невыполнения плана – отсутствие производственной необходимости в данных должностях в настоящее время, в связи с зарождением компании и отсутствием необходимых объемов работы. Следует разработать план найма, сопоставленный с развитием бизнеса. Разработаем проект плана подбора персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Таблица 24 – Корректировка плана найма сотрудников компании

Должности	Стадия становления	Стадия роста	Стадия расцвета
Продажи	-	-	-
Директор по продажам / коммерческий директор	+	-	-
Менеджер по франшизам	-	-	+
Маркетинг и пиар	-	-	-
Директор по маркетингу	+	-	-
PR-менеджер	-	+	-
Event-менеджер	-	+	-
Built-to-suit	-	-	-
Старший консультант (брокер) X2	-	+	-
Product manager	+	-	-
Партнерства	-	-	-
Руководитель партнерской программы	+	-	-
Наука	-	-	-
Руководитель научных проектов	+	-	-
Продуктолог	-	+	-
Менеджер по качеству (аналитика + стандартизация)	-	-	+
Финансово-экономический блок	-	-	-
Финансовый директор	-	-	+
Операционный директор (руководитель back office)	-	+	-
Главный бухгалтер	+	-	-
Бухгалтер	+	-	-
HR-менеджер	+	-	-
Юридический блок	-	-	-
Директор по правовым вопросам	+	-	-
Младший юрист	+	-	-
ИТ-поддержка	-	-	-
Системный администратор	+	-	-
Строительство	-	-	-
Технический директор по строительству	-	+	-
Проектный менеджер B2S проектов	+	-	-
PropTech-развитие	-	-	-
Product owner	-	+	-
Product manager	+	-	-
WEB-дизайнер	+	-	-
Тестировщик	-	-	+
Support	-	+	-

Итак, проект корректировки разработан таким образом, что оставлены все должности, которые уже приняты на работу, поскольку с их помощью

действует бизнес. Красным цветом выделены должности, которые необходимо принять в настоящий момент развития бизнеса, для выполнения функций работы с персоналом, маркетингу, развитию научных проектов. Эти три штатных единицы необходимо принять.

Далее, те должности, которые не приняты в настоящий момент, признаем необходимыми в данном бизнесе и распределяем их прием согласно росту бизнеса. На стадии роста принимаем все те штатные единицы, работа которых необходима при возникновении большого количества заказов и разделения полномочий. Часть функций на сегодняшний день совмещается, но рост объема производства вынудит руководство разделить функции работающих, выстроить их в единую цепочку.

На стадии расцвета бизнеса принимаются те работники, работа которых требуется в бизнесе и решает узкие вопросы, которые ранее отдавались на аутсорсинг.

Для отбора персонала, рекомендованного аутсорсинговой компанией по подбору персонала, рекомендуем внедрить тестирование в компании. Для этого необходимо создать модуль на сайте (Учебный центр). Тестирование при отборе персонала может проводиться двумя методами: тест–метод на профессиональные знания и рейтинг–метод, с помощью которого будут рассматриваться экономические показатели каждого претендента. По итогам тестирования принимается решение о найме персонала. Необходимо выяснить профессиональный уровень персонала, на основе которого в дальнейшем выстроить систему обучения персонала. Прошедшим тестирование признается сотрудник, набравший определенное количество баллов.

Важнейшей характеристикой «Учебного центра» является возможность осуществления дистанционного контроля. В рамках разных должностей и специальностей, могут быть созданы различные тесты. Это позволяет интерактивному наймодателю создать набор тестовых вопросов. Таким образом, достигается оперативность, грамотность и профессионализм сотрудников. В таблице 25 представлен план–график реализации проекта.

Таблица 25 – План–график реализации проекта

Этапы/месяц ввода	1	2	3	4
Оценка предложений рынка по программному обеспечению	+	-	-	-
Изучение выбранной программы и тестирование демоверсии	+	+	-	-
Подготовка рабочего проекта внедрения программы	+	-	-	-
Заключение договора на установку программы с фирмой–разработчиком	+	-	-	-
Смена компьютерного арсенала фирмы	+	+	+	-
Установка программы	+	+	+	-
Тестирование и ввод программы в эксплуатацию	-	-	-	+

Итак, на предприятии рекомендуется внедрение системы тестирования при отборе персонала на базе Учебного центра.

Система адаптации персонала имеет свои плюсы, но есть и области для улучшения. Нужно работать над созданием единой системы контроля адаптации, чтобы лучше понимать, как всё идёт. Также важно обеспечить регулярную обратную связь от сотрудников о процессе адаптации. Сейчас не совсем ясно, кто именно отвечает за каждый этап адаптации: наставник, директор или его заместитель. Возможно, стоит рассмотреть более чёткое распределение обязанностей. Также не хватает наставников, которые играют важную роль в адаптации новых сотрудников.

Сейчас обучение проходит онлайн, но иногда это приводит к непониманию некоторых аспектов работы. К сожалению, количество уволенных сотрудников до окончания испытательного срока говорит о том, что новичкам нужно больше времени и поддержки для адаптации.

Разработка профилей рабочих мест и навыков (для коммерческого директора, менеджера по продажам, продуктолога, директора по правовым вопросам, бухгалтера, технического директора и прочих рабочих мест по штатному расписанию). Также отметим требование, что требования к должности в должностных инструкциях, должны быть прописаны (на примере

менеджера по персоналу требования к должности приведены в приложении). Профиль должности представляет собой документ, содержащий информацию о должности, требования к кандидату, специфику корпоративной культуры, место в организационной структуре, обязанности и необходимые компетенции для успешного выполнения задач. Пример такой инструкции представлен в приложении А.

Для создания профиля необходимо указать следующие базовые данные:

- роль данной должности в общей организационной структуре компании. Важно выяснить иерархию, связи с другими отделами, а также состав должностей в этих отделах, с которыми взаимодействует данная должность;
- работа включает в себя определенные функциональные обязанности, которые необходимо выполнить. Важно определить, какие именно задачи должен выполнять сотрудник, занимающий данную должность;
- профиль профессиональных навыков описывает необходимые компетенции и квалификацию для работников, занимающих определенные позиции.

При этом, все умения и навыки должны быть подкреплены конкретными показателями и оценочной шкалой, соответствующей требованиям к уровню их проявления. Компетенции должны быть распределены по степени важности каждой из них. Наличие профиля профессиональных навыков значительно повысит эффективность оценки кандидатов на открытую вакансию:

- личностный профиль. Здесь отражаются те личностные качества, особенности и свойства, которые необходимы сотруднику для выполнения его прямых профессиональных обязанностей. Например, личностными качествами, которыми должен обладать супервайзер или мерчандайзер. В данной отрасли таковыми являются – трудолюбие,

коммуникабельность, честность, инициативность, умение самостоятельно принимать решения.

– необходимо соблюдать установленные критерии для кандидатов, занимающих должность, включая пол, возраст, опыт работы, образование и другие.

Каждая должность должна иметь индивидуально разработанные критерии оценки.

Для создания оценочного листа лучше всего поручить эту задачу сотруднику отдела управления персоналом. Он может использовать должностную инструкцию и при необходимости проконсультироваться с непосредственным исполнителем задания и руководителем подразделения.

Оценки устанавливаются на трех уровнях (высокий, средний, низкий) и представлены в таблице 26 в общем формате оценочного листа.

Таблица 26 – Структура оценочного листа кандидата

Степень значимости	Характеристика выполнения поручения	Уровень		
		Высокий	Средний	Низкий
-	Уровень владения профессиональными знаниями	-	-	-
-	Уровень профессиональных навыков	-	-	-
-	Достижение поставленной цели	-	-	-
-	Уровень взаимодействия с трудовым коллективом	-	-	-
-	Уровень взаимодействия с внешней средой	-	-	-
-	Качество выполнения поручения	-	-	-

«Характеристики оценки подробно разъясняются и разбиваются для каждого отдельного случая. Сотрудникам, участвующим в процессе оценки, предлагается поставить любой знак в ячейке, соответствующей уровню выполнения задания кандидатом. При анализе оценочных листов кадровый специалист переводит уровневые оценки в баллы (3 балла – высокий уровень, 2 балла – средний уровень, 1 балл – низкий уровень), указывает степень значимости каждой характеристики в специально отведенной для этого графе,

согласно требованиям должностной инструкции, где 1 – наименее важная характеристика, а 6 – наиболее важная. Затем производится подсчет среднего балла, умножая полученные баллы по каждой характеристике на их степень значимости. характеристики каждого кандидата оцениваются экспертами, и на основе полученных баллов вычисляется средний коэффициент по оценочному листу. Далее проводится анализ средних коэффициентов оценки стажировки кандидата, полученных от всех экспертов. Кандидаты сравниваются по этим средним коэффициентам, и тот, кто получил наивысшую оценку, считается наилучшим исполнителем пробного поручения» [19, с.135].

На примере менеджера по персоналу составим карту компетенций кандидата.

Таблица 27 – Карта компетенций кандидата

Компетенция	Поведенческие индикаторы
Профессионализм в соответствии с современными требованиями к HR-менеджеру	Наличие диплома по специальности «Управление персоналом», умение давать ясные и четкие ответы на профессиональные вопросы
Уровень делового общения	Доброжелательность, общительность, способность эффективно вести беседу, умение доминировать в разговоре, способность вовлечь собеседника в диалог
Психологические знания	Знание психологии и умение применять их на практике
Работа в коллективе и группе	Общительность, способность запоминать имена, даты и особенности работы сотрудников, особенно в индустрии салонов красоты
Наблюдательность и оценка поведения	Способность наблюдать и анализировать поведение других людей
Настойчивость и целеустремленность	Способность доводить задачи до конца, умение находить альтернативные решения для достижения цели
Креативность в принятии управленческих решений	Способность принимать нестандартные управленческие решения и доносить их до сотрудников, умение согласовывать вопросы управления персоналом с директором
Социальная компетентность	Низкий уровень конфликтности, развитые лидерские качества

Согласно применяемой методике, компетенции топ-менеджера выглядят следующим образом (таблица 28).

Таблица 28 – Модель компетенций топ–менеджера

Ориентация на достижение результата	
А. Лидерский уровень	Ставит перед командой высокие ожидания и вдохновляет сотрудников на веру в успех. Поддерживает их усилия и помогает прилагать максимум усилий для достижения целей. Создаёт систему оценки достижений и поддерживает сотрудников в моменты неудач.
В. Сильный уровень	Устанавливает сложные, но реалистичные цели. Определяет способы измерения собственных достижений. Проявляет настойчивость, активность и избирательность даже в условиях длительных неудач.
С. Базовый уровень	Целеустремлен, нацелен на успех и не сдаётся при столкновении с временными трудностями. Ориентирован на конкретные результаты, проявляет инициативу.
Д. Недостаточный уровень развития	Стремится к успеху, но не всегда демонстрирует достаточное упорство. При столкновении с трудностями может утрачивать уверенность в себе, хотя в отдельных случаях проявляет инициативу.
Ориентация на достижение результата	
Е Компетенция не развита	Не проявляет стремления к достижению успеха, довольствуется текущими результатами без попыток улучшения.
Управление конфликтами	
А. Лидерский уровень	Устанавливает в коллективе нормы конструктивного отношения к разногласиям. Требует от сотрудников находить компромиссы и договариваться, не допуская эскалации конфликта. В случае возникновения конфликта выступает эффективным посредником, помогая сторонам прийти к соглашению.
В. Сильный уровень	Умеет распознавать глубинные интересы собеседника, уходит от обсуждения поверхностных позиций и переходит к обсуждению истинных потребностей. Проявляет креативность в нахождении решений, которые устраивают обе стороны. Способен предотвратить конфликт, даже при общении с неконструктивно настроенными людьми.

Продолжение таблицы 28

Управление конфликтами	
С. Базовый уровень	При столкновении с разногласиями ищет компромисс, выясняя позицию другой стороны. Проявляет уважение к мнению собеседника, даже если оно противоречит его собственной точке зрения. Способен проявлять гибкость и менять свою позицию, если это необходимо для достижения взаимопонимания.
Д. Недостаточный уровень развития	При разногласиях старается найти договорённость, но остаётся привержен своей позиции. Недостаточно гибок и не всегда проявляет понимание позиции собеседника.
Е. Компетенция не развита	Часто провоцирует конфликты, занимая неконструктивную позицию при разногласиях.

Этот навык важен для всех специалистов HR-службы: от руководителей до рядовых сотрудников. ИТ-технологии, такие как системы управления персоналом (HRIS), помогают нам работать эффективнее. Они автоматизируют рутинные задачи, например, первичную оценку резюме, адаптацию новых сотрудников, управление зарплатой и льготами, учет рабочего времени и многое другое. Благодаря этому у нас появляется больше времени на более важные задачи. Кроме того, HRIS позволяет отслеживать ход выполнения различных решений.

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» относится ко второй категории. Это значит, что каждая компания сама решает, на что опираться при подборе HR-менеджеров: на требования стандарта или на свои собственные потребности.

Важно понимать, что любая модель компетенций - это как бы список стандартов, набор требований, которые компания предъявляет к кандидату, исходя из своих стратегических задач.

Чтобы понять, в каком направлении развиваться, HR-специалисту нужно определить конкретные показатели (индикаторы) для каждой компетенции и оценить их важность для той роли, которую он выполняет в компании.

Перечень качеств, которые важны для успешного руководителя:

- стратегическое видение: умение разрабатывать планы на короткую и долгую перспективу, понимать риски и анализировать процессы;
- лидерство: вдохновлять и мотивировать сотрудников, помогать им развиваться;
- коммуникация: эффективно общаться как внутри компании, так и снаружи, убеждать и доносить информацию;
- управление ресурсами: умение расставлять приоритеты, планировать и распределять ресурсы для достижения целей;
- работа в команде: эффективное взаимодействие с коллегами, построение доверительных отношений с подчиненными, достижение общих результатов;
- гибкость: способность быстро адаптироваться к изменениям и находить возможности для роста даже в сложных ситуациях;
- организованность: планирование своей работы и работы команды, расстановка приоритетов и своевременное выполнение задач;
- управление стрессом: предотвращение стрессовых ситуаций, как для себя, так и для команды, предупреждение выгорания.

Важно отметить, что эти качества дополняются такими ценностями, как честность, ответственность, этичность и умение хранить секреты.

Для того чтобы этот перечень качеств был по-настоящему полезен, он должен соответствовать целям и задачам, которые мы перед собой ставим, и использоваться именно для этого. Модель компетенций, по меньшей мере, должна согласовываться со следующими стандартами качества (таблица 29).

Таблица 29 – Стандарты качества для модели компетенции

Наименование стандарта качества	Содержание стандарта качества
Ясность и простота понимания	Модель компетенций должна быть четкой, легко воспринимаемой, изложенной простым и доступным языком, с логичной и понятной структурой.

Продолжение таблицы 29

Наименование стандарта качества	Содержание стандарта качества
Актуальность (соответствие)	«Важно, чтобы каждый сотрудник осознавал и принимал ценность модели компетенций. Это означает, что индикаторы поведения, описанные в модели, должны восприниматься всеми как ключевые элементы для качественного выполнения работы. Ключевым моментом является осознание как пользователями модели, так и теми, к кому она применяется, её значимости и пользы для достижения общей цели. Только совместное принятие модели поможет эффективно развиваться и расти» [24, с.75].
Учёт предстоящих изменений	Ожидаемые изменения включаются в модель как стандарты поведения, описывающие, как сотрудникам придётся адаптироваться к новым условиям в ближайшее или отдалённое будущее. Модель должна учитывать изменения во внешней среде, внедрение новых технологий и стратегические решения руководства, направленные на информирование сотрудников о предстоящих изменениях. [24, с.75]
Чёткая дифференциация элементов	Каждая компетенция должна быть чётко разграничена и не пересекаться с другими. Все описания компетенций и их поведенческих индикаторов должны быть представлены в одном месте. Компетенции должны принадлежать только одному кластеру, и индикаторы поведения не должны повторяться в разных компетенциях или уровнях одной компетенции. Эти индикаторы должны быть чёткими, конкретными и легко измеримыми. [24, с.76]
Справедливость в использовании модели	Если модель компетенций разработана с учётом высоких стандартов качества, она будет справедливой по отношению ко всем участникам, независимо от их уровня или должности.

«Чтобы модель компетенций была по-настоящему эффективной, нам нужно следовать трём важным принципам. Во-первых, важно, чтобы к разработке модели были привлечены те, кто будет её использовать. Во-вторых, необходимо обеспечить сотрудников полной прозрачностью: объяснять, что происходит в компании, зачем нужна модель компетенций и как она будет использоваться. В-третьих, стандарты поведения, заложенные в модель, должны быть приемлемы для всех сотрудников, а способы её применения — соответствовать интересам всей компании» [24, с.79].

Таким образом, правильное составление профиля должности дает возможность специалисту по управлению персоналом четко соотнести подбор персонала со стратегическими целями организации. В этом случае как

руководитель, так и специалист по управлению персоналом понимают, какой специалист необходим и на какие критерии нужно обращать внимание при отборе кандидатов.

Для улучшения социально–психологических методов предлагается организация внутрифирменных спортивных мероприятий. По завершении таких мероприятий лучшим участникам будет вручаться награды и дипломы. Планируется проводить спортивные соревнования 4 раза в год.

«Любой желающий, независимо от своего уровня подготовки, может участвовать в мероприятии, где представлены различные виды спортивных программ. Помимо активных видов спорта, есть и менее популярные, но не менее важные для командного результата. Одним из главных преимуществ проведения корпоративного праздника в формате спартакиады является ее массовость.

Для разнообразия мероприятий спартакиады можно организовывать следующие виды соревнований:

- спартакиада по видам спорта;
- трофей, который принадлежит компании «Информационное агентство развития технологий», в области баскетбола;
- кубок, который принадлежит компании «Информационное агентство развития технологий», врученный за победу в мини–футболе;

В конце года будет предоставлен абонемент в фитнес–зал лучшим трем женщинам и мужчинам в личном первенстве, а победителям командных соревнований будет вручен абонемент в бассейн (8 человек в волейболе, 7 человек в мини–футболе, 7 человек в баскетболе). В дальнейшем подобное мероприятие может быть организовано на межрегиональном уровне для проведения соревнований между аналогичными организациями» [24, с.151].

Следовательно, предложенные меры помогут увеличить эффективность управления персоналом в компании «Информационное агентство развития технологий».

### 3.2. Оценка экономического и социального эффекта от предложенных мероприятий

Для улучшения управления персоналом необходимо выработать ряд мероприятий, описанных в таблице 30.

Таблица 30 – Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Название мероприятия	Срок реализации	Ответственный	Ожидаемый результат
Зарегистрировать Учреждение в соц.сетях и на различных job – сайтах	Сентябрь 2024год	Руководитель службы персонала	Вакансию увидят больше потенциальных сотрудников. Это даст нам уже «готовых» соискателей, которые сейчас рассматривают предложения о работе. Привлечение внимания тех, кто пока даже и не собирается ничего менять в карьере.
Внедрение ATS– системы	Сентябрь 2024 год	Руководитель службы персонала	1. Автоматизация процессов управления персоналом, в частности найм и адаптация персонала 2. Создание комплексной системы найма, отбора и адаптации персонала 3. применение Обучающего центра для обучения, адаптации и тестирования персонала.
Разработка карт компетенций и профессиональных карт для ключевых должностей в компании	Октябрь 2024 года	Руководитель службы персонала	1. Готовый инструмент для оценки персонала 2. Инструмент оценки для понимания направлений дальнейшего развития персонала 3. адекватный поиск персонала
Организация спортивных праздников (спартакиад)	Сентябрь 2024год	менеджер по персоналу	1.Повышение нематериальной мотивации сотрудников

Предложенные мероприятия помогут улучшить управление персоналом в компании ООО «Информационное агентство развития технологий» и повысят его эффективность.

Внедрение автоматизированной системы управления предполагает осуществление расходов капитального характера (инвестиционных расходов). Общие инвестиционные затраты на автоматизацию системы тестирования «Учебный центр» составят 168,8 тыс. руб. Таким образом, общая стоимость постановки системы тестирования составит 168,8 тыс.руб. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств организации.

В соответствии с установленными в организации нормами отчислениями на текущий ремонт такого оборудования –3%, сумма расходов на текущий ремонт составит:

$$38,8 \cdot 3\% / 100\% = 1,164 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 31 – Инвестиционные затраты на автоматизацию системы тестирования

Наименование статьи расходов	Количество, ед.	Цена за единицу, тыс. руб.	Величина статьи расходов, тыс. руб.
Программное обеспечение для автоматизации	1	55	55
Техническая поддержка	–	75	75
Дополнительное оборудование, всего, в том числе:	2		
компьютеры	1	29,4	29,4
периферийное оборудование	1	9,4	9,4
Итого капитальных затрат	–	–	168,8

Общие расходы на амортизацию и текущий ремонт составят 5,044 тыс.руб. в год

Расходы на услуги связи, Internet. Ежемесячные расходы на обеспечение услуг связи специалистами привлеченной компании оцениваются в 2500 руб (безлимитка). Годовые расходы по данной статье составят 30 тыс.руб.

Следовательно эксплуатационные затраты по проекту составят:

$$C = 33760 + 1,164 + 30 = 64924 \text{ руб.}$$

Общие расходы = 64924+136500 = 201424 руб.

Затраты на подбор, обучение и введение в должность одного сотрудника составляет: 6872+6344= 13236 руб.

Организация получит возможности и выгоды, такие как:

- повышение удовлетворённости сотрудников от своей работой;
- сокращение затрат, которые связаны с персоналом, включая расходы на поиск новых сотрудников;
- более эффективная система обучения и развития кадров;
- улучшение качества и производительности труда, а также повышение профессионализма сотрудников;
- рационализацию приемов и методов управленческих процедур;
- улучшение климата в коллективе;
- систематизация работы с персоналом, обучение сотрудников;
- рост конкурентоспособности организации и персонала, и другие.

Обучение наставников в организации проводит менеджер по адаптации.

Таблица 32 – Стоимость этапов адаптационных мероприятий

Название этапа	Трудоемкость, часов	Специалисты, участвующие в процессе и стоимости их работ	Стоимость этапа, руб.
Встреча с руководителем направления подбора и адаптации персонала для обсуждения необходимости адаптации	0,5	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час	90
		Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час	65
Постановка целей адаптации, определение ее методов	1	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час	180
		Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час	130
Разработка программы, заполнение формы		Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час	180
		Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час	130
Согласование программы, заполнение формы	0,5	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час	90
		Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час	65
		Наставник, 120 р./час	60

Продолжение таблицы 32

Название этапа	Трудоемкость, часов	Специалисты, участвующие в процессе и стоимости их работ	Стоимость этапа, руб.
Официальное ознакомления с программой, ее подписание	0,5	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час Наставник, 120 р./час Адаптируемый, 100 р./час	90 65 60 50
Обучение работе в программе СДО	0,5	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час Адаптируемый, 100 р./час	90 50
Вводный тренинг	2	Менеджер по персоналу, 150 р./час Адаптируемый, 100 р./час	300 200
Проведение психологических тренингов	4 часа	Менеджер по персоналу, 150 р./час Адаптируемый, 100 р./час	600 300
Мониторинг исполнения плана вхождения в должность	3 встречи по 0,5 часа	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час	245
Встречи руководителя подразделения с наставником	3 встречи по 0,5 часа	Наставник, 120 р./час Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час	180 195
Написание отчета о работе адаптанта	1	Наставник, 120 р./час	120
Подготовка программы по адаптации с комментариями всех участников	0,5	Руководитель направления подбора и адаптации 180 р./час Заместитель руководителя подразделения, 130 р./час Наставник, 120 р./час Адаптируемый, 100 р./час	90 65 60 50
Итого	16		4245

При производительности до внедрения мероприятий финансовые потери составляли 30600 рублей, после внедрения – 20400 р. Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий  $30600 - 20400 = 10200$  рублей.

В таблице 33 представлены расходы, необходимые для осуществления предложенных мероприятий.

Таблица 33 – Затраты, требуемые для реализации мероприятий

Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Зарегистрировать Учреждение в социальных сетях и на различных job – сайтах	В рамках текущей работы менеджера по персоналу
Внедрение ATS– системы	168,8 тыс. руб.
Разработка карт компетенций и профессиональных карт для ключевых должностей в компании	В рамках текущей работы менеджера по персоналу
Организация спортивных праздников (спартакиад)	Кубки, трофеи, абонементы в спортзал, выездные мероприятия. Затраты 200 тыс. руб.

Для проведения всех запланированных мероприятий потребуется сумма в размере примерно 368,8 тыс. руб.

Проведение мероприятий по улучшению системы отбора и управления персоналом в подразделении приведет к сокращению коэффициента оборота сотрудников. Точно оценить этот показатель не представляется возможным по итогам реализации мероприятий. Предположим, что система отбора и поиска кандидатов, последующая адаптация, применение карт компетенции и система нематериальной мотивации в виде проведения спортивных мероприятий приведем к максимальному сокращению коэффициента оборота до естественного уровня 5%, что приведет к его снижению на 14%.

Структурно служба персонала состоит из двух отделов: отдел по работе с персоналом и отдел по найму и отбору персонала.

Таблица 34 – Определение затрат на осуществление функций службы персонала

Функция	Должности и оклады лиц, участвующих в выполнении функции, руб.		Пгод	t <sub>1</sub>	Тгод	Ззп, руб.
	Должность	ЗПмес				
Осуществлять наем, оценку и отбор персонала	Начальник службы персонала	50000	10	15	150	44117,6
	Менеджер по работе с персоналом	40000	10	50	500	117647

Таблица 35 – Технические средства

Функция	Тех. средства, их стоимость (Стс) и доля времени их использования при выполнении функции				Зтс, руб.	Зф, руб.
	Наименование	Стс	α	Тсл		
Осуществлять наем, оценку и отбор персонала	Ноутбук	48990	–	4	–	163953,4
			0,5		1500,9	
	МФУ	25714	–	3	–	
			0,2		420,2	
	Телефон	9750	0,2	5	28,7	
			0,5		239	

«Проанализировав функции службы персонала и связанные с ними затраты, мы можем сформулировать ключевые задачи по улучшению организации труда и процессов в этой сфере:

- освобождение от ненужных задач: требуется избавиться от функций, не связанных с основными обязанностями кадровой службы, таких как расчёт и выдача заработной платы или взаимодействие со СМИ.
- улучшение организации основных функций: необходимо улучшить организацию таких процессов, как разработка кадровой политики, управление социальным развитием, анализ деятельности кадровой службы, маркетинг персонала, нормирование и тарификация.
- полноценное выполнение всех важных задач: важно обеспечить реализацию всех ключевых функций, включая формирование организационной структуры службы, адаптацию персонала, а также выполнение вспомогательных задач.
- оптимизация затрат: нужно оптимизировать расходы на выполнение таких задач, как найм, оценка, отбор и аттестация сотрудников, подбор и распределение кадров, а также оптимизация вспомогательных функций.
- повышение качества выполнения задач: необходимо повысить качество выполнения таких функций, как управление мотивацией и

стимулированием сотрудников, организация обучения, переподготовки и повышения квалификации.

– повышение уровня регламентации: важно повысить степень регламентации деятельности кадровой службы.

– компьютеризация процессов: необходимо внедрить компьютерные технологии в процессы работы кадрового отдела» [15, с.174].

Таблица 36 – Изменение затрат и уровня качества основных функций службы персонала в результате осуществления мероприятий

Наименование функций	Затраты и коэффициент уровня качества осуществления функций		Годовая экономия (+), дополнительные затраты (-), руб.
	до мероприятий	после мероприятий	
Управлять мотивацией и стимулированием персонала	111500 руб. 0,80	101000 руб. 0,90	1
Осуществлять наем, оценку и отбор персонала	163953 руб. 0,90	122100 руб. 0,90	2
Организовывать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала	103930 руб. 0,75	89500 руб. 0,85	3
Управлять социальным развитием	0 0	41100 руб. 0,80	4
Формировать трудовой коллектив	75990 руб. 0,75	47550 руб. 0,95	5
Формировать организационную структуру службы персонала	25000 руб. 0,70	25500 руб. 0,85	6
Разрабатывать кадровую политику и стратегию управления персоналом	0 0	21500 руб. 0,85	7
Осуществлять кадровое планирование	52100 руб. 0,85	41000 руб. 0,85	8
Управлять трудовой карьерой	54170 руб. 0,75	45500 руб. 0,80	9
Осуществлять адаптацию персонала	10780 руб. 0,70	20500 руб. 0,8	10
Проводить аттестацию персонала	80200 руб. 0,90	50100 руб. 0,90	11
Осуществлять отбор и расстановку персонала	96300 руб. 0,85	51500 руб. 0,85	12
Управлять социальными и производственными конфликтами	40620 руб. 0,75	40620 руб. 0,80	13
Итого:	814543	697470	117073

Как показано в таблице 36, внедрение предложенных мероприятий по оптимизации работы службы персонала позволит нам сэкономить 117073 рубля в год только за счет более эффективного выполнения основных функций. Таким образом, результаты проведенных мероприятий по улучшению управления персоналом в ООО «Информационное агентство развития технологий» оказались положительными и полностью соответствуют потребностям компании. Следовательно, внедрение этих мероприятий является целесообразным.

На следующем этапе производим расчет экономического эффекта по проекту мероприятий.

Таблица 37 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	160	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	158	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	3337005	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	3503855	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	521,74	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	1425684	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	368,8	По проекту

С помощью данных приведенных в таблице 37 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 38 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\mathcal{E}_ч = ЧР_1 \cdot \left(1 + \frac{P}{100}\right) - ЧР_2; \quad (3)$ <p>где, <math>\mathcal{E}_ч</math> – относительное высвобождение численности работников;  <math>ЧР_1</math> – численность работников до внедрения мероприятия;  <math>ЧР_2</math> – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\mathcal{E}_ч = 160 \cdot \left(1 + \frac{1,26}{100}\right) - 158 = 4,06$
Рост производительности труда, %	$ПТ_p = \left(\frac{\mathcal{E}_ч}{ЧР - \mathcal{E}_ч}\right) \cdot 100; \quad (4)$ <p>где, <math>ПТ_p</math> – рост производительности труда;  <math>ЧР</math> – численность работников.</p>	$ПТ_p = \left(\frac{4,06}{160 - 2}\right) \cdot 100 = 2,56$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\mathcal{E}_{з/п} = 3 \cdot \mathcal{E}_ч; \quad (5)$ <p>где <math>\mathcal{E}_{з/п}</math> – годовая экономия себестоимости по заработной плате;  <math>3</math> – среднегодовая заработная плата работника;  <math>\mathcal{E}_ч</math> – условная экономия численности.</p>	$\mathcal{E}_{з/п} = 521,74 \cdot 4,06 = 21,18$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\mathcal{E}_{с/о} = \mathcal{E}_{з/п} \cdot \frac{Н}{100}; \quad (6)$ <p><math>Н</math> – %отчисления по социальным выплатам.</p>	$\mathcal{E}_{с/о} = 521,74 \cdot 0,3 = 156,5$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\mathcal{E}_{у/л} = \left(\frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2}\right) \cdot B_2; \quad (7)$ <p>где <math>Y</math> – условно-постоянные затраты;  <math>B</math> – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\mathcal{E}_{у/л} = \left(\frac{1425684}{3337005} - \frac{1425684}{3503855}\right) \cdot 3503855 = 71284$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\mathcal{E}_{у/г} = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{с/о} + \mathcal{E}_{у/л}; \quad (8)$	$\mathcal{E}_{у/г} = 21,18 + 156,5 + 71284 = 71461$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{у/г} - E_n \cdot 3_{ед} \quad (9)$ <p>где <math>\mathcal{E}_г</math> – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;  <math>3_{ед}</math> – Затраты на мероприятие.</p>	$\mathcal{E}_г = 71461 - 368,8 = 71092$

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 71092 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для предприятия будет эффективным.

## Заключение

В заключении подведены итоги проведенного исследования системы управления персоналом и предложены меры для ее совершенствования на примере ООО «Информационное агентство развития технологий».

Проведенный анализ показал, что текущее состояние системы управления персоналом требует ряда улучшений. Несмотря на положительные результаты по ряду показателей, таких как стабильный рост прибыли и численности сотрудников, существуют проблемы, связанные с высокой текучестью кадров, недостаток мотивации и сотрудников и отсутствием системы повышения квалификации.

В рамках исследования были разработаны рекомендации, которые направлены на оптимизацию кадрового менеджмента. Данные рекомендации включают:

- введение комплексной системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы;
- усовершенствование процесса подбора и адаптации сотрудников с акцентом на долгосрочную интеграцию в коллектив;
- повышение квалификации и регулярное обучение сотрудников с целью увеличения их профессиональной компетенции.

Экономический анализ предложенных мероприятий показал, что их внедрение позволит повысить эффективность работы компании за счет того, что будут снижены издержки, которые связаны с текучестью кадров, и повышения производительности труда.

Можно сделать вывод, что совершенствование системы управления персоналом не только может способствовать улучшению внутренней организации труда, но также влиять на конкурентоспособность компании на рынке. Внедрение разработанных мер позволит не только снизить риски, связанные с кадровой нестабильностью, но и повысить общую эффективность деятельности ООО «Информационное агентство развития технологий».

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 375 с.
2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
3. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации. Учебник. — М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2020. 460 с.
4. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
5. Архипова Н. И. Кадровая безопасность: Учебное пособие. — М.: Российский государственный гуманитарный университет. 2023. 94 с.
6. Архипова Н. И. Маркетинг персонала: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2023. 187 с.
7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.
8. Былков В. Г. Регламентация труда. — М.: Юрайт. 2023. 190 с.
9. Васильева И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 123 с.
10. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. — М.: Юрайт. 2024. 300 с.
11. Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 171 с.
12. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
13. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 84 с.

14. Духновский С. В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.
15. Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 216 с.
16. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт. 2024. 181 с.
17. Завертаная Е. И. Управление качеством в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. — М.: Юрайт. 2023. 308 с.
18. Захарова Л. Н. Психология управления. Учебник для вузов. — М.: Лань. 2023. 396 с.
19. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. / Под ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Кисилевой. — М.: Юрайт. 2023. 314 с.
20. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 169 с.
21. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. — М.: Юрайт. 2023. 179 с.
22. Колосов В. А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.
23. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 370 с.
24. Коргова М. А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
25. Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
26. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Психологические механизмы командообразования. — М.: Юрайт. 2024. 663 с.
27. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 169 с.

28. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 103 с.
29. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 398 с.
30. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2023. 203 с.
31. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024. 203 с.
32. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 527 с.
33. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024. 385 с.
34. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. 176 с.
35. Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024. 256 с.
36. Маркушин А. Г., Морозов О. Л. Основы управления в органах внутренних дел. — М.: Юрайт. 2023. 368 с.
37. Бакингом М., Гуделл Э. Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают смелые руководители / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. 320 с.
38. Гоулман Д., Ибарра Э. Управление и лидерство для начинающих руководителей / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2022. 205 с.
39. Ленсиони П. Правда о вовлеченности сотрудников. Причины, из-за которых люди ненавидят свою работу. — М.: Эксмо. 2023. 320 с.
40. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учебное пособие. Минск: ГИУСТ БГУ. 2020. 128 с.
41. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.

## Приложение А

### **Должностная инструкция и обязанности менеджера по персоналу**

#### Должностная инструкция и обязанности менеджера по персоналу

##### 1. Общие положения

1.1. Менеджер по персоналу относится к категории специалистов и подчиняется директору по персоналу, назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.

1.2. Для работы менеджером по персоналу требуется:

- высшее профессиональное образование или дополнительное образование в сфере менеджмента;
- освоенная программа повышения квалификации либо программы профессиональной переподготовки в области поиска и подбора персонала.

1.3. Менеджер по персоналу должен знать:

- локальные нормативные акты общего характера и по функциональному направлению деятельности, трудовое и гражданское законодательство РФ, законодательство о персональных данных, основы архивного законодательства в части ведения документации по персоналу;
- основы психологии и социологии труда;
- основы экономики, организации труда и управления;
- порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу;
- порядок учета движения кадров и составления отчетности;
- вакантные должности, профессии и специальности;
- порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;

- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций;
- порядок и технологии проведения аттестации персонала, методы оценки личностных качеств и характеристик;
- методологию обучения, порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ;
- методы адаптации и стажировок персонала;
- методы и инструменты формирования и развития корпоративной культуры;
- этику делового общения и правила установления деловых контактов;
- методы обработки информации с использованием средств коммуникации и связи, компьютеров;
- правила защиты информации.

#### 1.4. Менеджер по персоналу должен уметь:

- вести деловую переписку;
- разрабатывать проекты кадровых, организационных и распорядительных документов по персоналу, оформлять эти документы, вести их учет и регистрацию, организовывать их хранение;
- выявлять ошибки и недостоверную информацию в документах, определять их подлинность;
- собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях задач на рабочих местах компании;
- формировать требования к вакантной должности, определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;

- применять средства, методы и мотивационные факторы проведения оценки персонала;
- систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала, давать обратную связь по результатам персоналу и руководству;
- разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки;
- анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала, определять потребность в его развитии, переподготовке и повышении квалификации;
- составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала;
- организовывать обучающие мероприятия, определять их эффективность по развитию, обучению, адаптации персонала и построению профессиональной карьеры;
- пользоваться компьютерными программами для работы с базами данных по ведению учета и движению персонала.