

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации

Обучающийся

Попова М.А.

(Ф.И.О.)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Ф.И.О.)

Аннотация

Тема исследования: совершенствование системы управления персоналом организации.

Актуальность: Совершенствование системы управления персоналом является стратегически важной задачей для компаний, особенно промышленных предприятий, где эффективное управление кадрами определяет производительность и конкурентоспособность. В современных условиях быстрого развития технологий и изменений на рынке труда HR-системы должны быть гибкими и адаптивными. Цель исследования: разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на примере ООО «Нортранс-Норильск».

Задачи исследования:

- осуществить теоретический анализ основных подходов и методов управления персоналом, выявив ключевые задачи и функции;
- проанализировать существующую систему управления персоналом в ООО «Нортранс-Норильск», определив ее сильные и слабые стороны;
- разработать направления для совершенствования системы управления персоналом, направленные на устранение выявленных недостатков;
- сравнить несколько возможных вариантов улучшений и выбрать оптимальные по их эффективности и экономической обоснованности;
- оценить ожидаемую экономическую и практическую значимость предложенных мероприятий и рассчитать их влияние на деятельность компании.

Объект исследования: ООО «Нортранс-Норильск».

Предмет исследования: процесс совершенствования системы управления персоналом компании.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом в организации.....	7
1.1 Понятие и структура системы управления персоналом	7
1.2 Функции и методы совершенствования системы управления персоналом	15
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Нортранс-Норильск».....	27
2.1 Характеристика предприятия ООО «Нортранс-Норильск»	27
2.2 Анализ основных показателей деятельности и системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск».....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Нортранс-Норильск».....	41
3.1 Оптимизация процесса адаптации персонала	41
3.2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников	48
Заключение	59
Список используемых источников.....	61
Приложение А Должностная инструкция ведущего специалиста отдела по работе с персоналом.....	66
Приложение Б Положение об оплате труда рабочих	67
Приложение В Положение о премировании рабочих ООО «Нортранс-Норильск» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности	68
Приложение Г Методика организации обучения и развития персонала ПАО «ГМК «Норильский никель».....	69

Введение

В условиях усиления конкуренции и постоянных изменений в сфере трудовых отношений совершенствование системы управления персоналом становится одной из стратегически важных задач для компаний. Особенно совершенствование системы управления персоналом актуально для промышленных предприятий, где от эффективного управления кадрами зависят их производительность и конкурентоспособность. В современных экономических реалиях, таких как быстрое развитие технологий и изменений на рынке труда, требуется гибкость и адаптивность HR-систем. Тем не менее, многие компании сталкиваются с трудностями в организации управления персоналом, что снижает их способность быстро реагировать на вызовы рынка.

Вопросами управления персоналом занимались многие исследователи, в числе которых можно выделить работы Черепанова А. В., Сайгушевой Н. Я., Давыдович А. Р., Кравченко А. И., Банникова С. А., Климович Л. К., Байтасова Р. Р., Ганиева А. К., Устимова О. В., Казарян И. Р., а также зарубежных ученых Гомати К. К. и Карел Й. Р., которые рассматривали различные методы мотивации, оценки и удержания кадров.

Особое внимание в данных исследованиях уделяется современным подходам, связанным с цифровизацией и развитием корпоративной культуры, что делает проблему совершенствования системы управления персоналом актуальной для российских компаний.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на примере ООО «Нортранс-Норильск».

Для достижения этой цели требуется решить следующие задачи:

- осуществить теоретический анализ основных подходов и методов управления персоналом, выявив ключевые задачи и функции;

- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Нортранс-Норильск», определить ее сильные и слабые стороны;
- разработать направления для совершенствования системы управления персоналом, ориентированные на решение выявленных проблем;
- сравнить несколько возможных вариантов улучшений и выбрать оптимальные с точки зрения их эффективности и экономической обоснованности;
- оценить ожидаемую экономическую и практическую значимость предложенных мероприятий, а также рассчитать их возможное влияние на результаты деятельности компании.

Объектом исследования выступает ООО «Нортранс-Норильск».

Предмет исследования – процесс совершенствования системы управления персоналом компании.

Методы исследования включают аналитический и сравнительный анализ научной литературы по теме исследования, опрос сотрудников для оценки уровня их удовлетворенности, а также методы экономического анализа для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий.

Информационной базой исследования служат: нормативные документы и внутренние регламенты ООО «Нортранс-Норильск», статистические данные о кадровых процессах компании, официальные материалы по рынку труда, а также труды отечественных и зарубежных исследователей по вопросам управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск», что может способствовать повышению эффективности работы сотрудников и снижению уровня текучести кадров.

Рекомендации могут быть полезны и для других компаний с аналогичными задачами, ориентированных на улучшение системы управления кадрами.

Апробация работы проводилась в рамках внутреннего обсуждения и оценки предложенных рекомендаций в ООО «Нортранс-Норильск». Результаты исследования и разработанные предложения были представлены руководству компании для получения обратной связи и рассмотрения возможности их практического внедрения.

Структура работы состоит из трех разделов.

В первом разделе изложены теоретические аспекты системы управления персоналом, включая ее основные функции и подходы к совершенствованию.

Второй раздел посвящен анализу текущей системы управления персоналом в ООО «Нортранс-Норильск».

В третьем разделе представлены практические рекомендации по ее совершенствованию.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом в организации

1.1 Понятие и структура системы управления персоналом

Система управления персоналом представляет собой совокупность методов, мероприятий и процессов, направленных на привлечение, развитие, мотивацию и удержание сотрудников, а также на повышение их вклада в достижение стратегических целей организации. Система управления персоналом – ключевая часть менеджмента, поскольку персонал является важнейшим ресурсом любой организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие [1].

Для того чтобы лучше понять понятие системы управления персоналом, в предложено обратиться к историческим аспектам ее формирования и развития. Управление трудовыми ресурсами прошло несколько этапов, начиная с простых методов учета и контроля в эпоху индустриализации и до стратегического управления кадрами с применением цифровых технологий в XXI веке. На каждом этапе выявлялись новые подходы и методы, которые вносили свой вклад в формирование современной системы управления персоналом.

В таблице 1 представлены основные подходы к управлению персоналом и их развитие.

Таблица 1 – Основные подходы к управлению персоналом и их развитие

Временной отрезок	Подход к управлению персоналом	Основные последователи
Начало XIX века	Контроль и учет	Роберт Оуэн
Конец XIX века – начало XX века	Научное управление	Фредерик Тейлор
1920-1940-е годы	Школа человеческих отношений	Элтон Мэйо
1950-1970-е годы	Комплексное управление персоналом	Джон Коммонс, Абрахам Маслоу

Продолжение таблицы 1

Временной отрезок	Подход к управлению персоналом	Основные последователи
Конец XX века	Стратегическое управление и развитие талантов	Джек Уэлч (General Electric)
XXI век	Цифровизация и Agile HR	Развитие HR-технологий, цифровые платформы

Первые подходы к управлению персоналом возникли в условиях индустриальной революции в Европе и США. В то время основное внимание уделялось контролю и учету. Предприятия нуждались в упорядочении процессов найма, контроля за рабочими, расчета заработной платы и других административных функций. Управление было ориентировано на минимизацию затрат и максимизацию производительности, что проявилось в первых кадровых службах.

Роберт Оуэн, британский предприниматель и социалист, считается одним из первых, кто внедрил концепцию управления персоналом в своей текстильной фабрике. В начале XIX века он активно продвигал идеи улучшения условий труда, сокращения рабочего дня и обучения рабочих. Оуэн полагал, что улучшение условий для рабочих приведет к росту производительности и более высокому качеству продукции. Его взгляды на человеческий капитал как на важный ресурс стали новаторскими для своего времени [2].

Серьезный вклад в развитие системы управления персоналом внес Фредерик Тейлор, который разработал концепцию научного управления. В своей книге «Принципы научного менеджмента» (1911) он предложил стандартизацию рабочих операций, разделение труда и использование научных методов для повышения производительности [3]. Тейлор внедрил эти принципы в практику на машиностроительных предприятиях в США. Его подход предусматривал строгий контроль за рабочими процессами, детальное разделение труда и установление нормативов производительности.

Идеи Тейлора существенно изменили управление трудом, но фокусировались главным образом на оптимизации физических процессов, а не на социальной и психологической поддержке работников.

В 1920-1940-х годах с развитием психологических и социальных наук возник новый взгляд на труд. Психолог Элтон Мэйо и его последователи разработали школу человеческих отношений, которая внесла коррективы в методы Тейлора. Мэйо провел знаменитый Хоторнский эксперимент на заводе Western Electric в США, выявив, что внимание к психологическим и социальным потребностям работников влияет на их производительность [4]. Мэйо установил, что удовлетворенность рабочих условиями труда, поддержка и признание способствуют росту вовлеченности и результативности. Подход Элтона Мэйо стал началом формирования новой системы управления, ориентированной на социальные аспекты труда.

С 1950-х годов на фоне развития бизнеса и роста числа компаний управление персоналом начало включать новые функции: подбор, адаптация, обучение и мотивация сотрудников. Данный период характеризуется переходом от простых кадровых служб к полноценным отделам управления персоналом. Работодатели начали уделять больше внимания мотивации, обучению и удержанию сотрудников, понимая, что персонал – важный стратегический ресурс.

В конце XX века управление персоналом становится стратегической функцией. Были разработаны новые методы управления, включая оценку компетенций, развитие талантов и корпоративную культуру. Модели управления персоналом все чаще опираются на долгосрочные стратегии, а кадровые службы переименовываются в отделы человеческих ресурсов, акцентируя внимание на важности кадрового потенциала.

К этому времени в системе управления персоналом выделяются основные функции: подбор, обучение, оценка и мотивация. Ведущие компании, такие как IBM и General Electric, начали разрабатывать собственные системы обучения и карьерного роста для привлечения и удержания талантов.

Так, например, General Electric под руководством Джека Уэлча внедрила практику управления по целям (Management by Objectives), системы обучения и оценки сотрудников, что впоследствии стало образцом для других корпораций [5].

С начала XXI века управление персоналом активно использует цифровые инструменты, которые помогают автоматизировать процессы подбора, оценки, учета рабочего времени и мотивации сотрудников. Развитие технологий привело к созданию платформ для подбора персонала, анализа данных и управления талантами. Компании начали использовать системы управления человеческим капиталом (HCM), которые позволяют комплексно управлять всеми процессами HR. Появились также такие направления, как Agile HR и гибридные формы работы, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям и учитывать потребности сотрудников разных поколений [6].

Сегодня система управления персоналом – это интегрированная структура, сочетающая стратегические и операционные функции, цифровые инструменты и методы работы с человеческим капиталом, разработанные на основе опыта и экспериментов предыдущих поколений.

В таблице 2 представлены определения системы управления персоналом.

Таблица 2 – Определения системы управления персоналом

Автор и источник	Определение системы управления персоналом	Плюсы	Минусы
Климович Л. К. Основы менеджмента [7]	Система управления персоналом – это совокупность методов, технологий и инструментов, направленных на формирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала компании для достижения ее стратегических целей	Включает стратегическую ориентацию и использование современных технологий	Нет акцента на удержании и адаптации персонала

Продолжение таблицы 2

Автор и источник	Определение системы управления персоналом	Плюсы	Минусы
Байтасов Р. Р. Кадровый менеджмент [8]	Управление персоналом – это интегрированная система, охватывающая процессы привлечения, обучения, мотивации и удержания сотрудников в условиях цифровизации бизнеса	Учитывает влияние цифровизации и важность удержания персонала	Ограничено акцентом на традиционных функциях, без упоминания оценки
Ганиева А. К. Кадровая политика в системе управления персоналом организации [9]	Система управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий и действий, направленных на обеспечение компании квалифицированными кадрами, их профессиональное развитие и поддержание на высоком уровне мотивации	Сосредоточено на квалификации, развитии и мотивации сотрудников	Нет упоминания о цифровых технологиях и адаптации сотрудников
Gomathy С. К. Human Resource Management: Case Study with Solutions [10]	Управление человеческими ресурсами – это структурированный процесс развития и удержания сотрудников для повышения производительности	Подчеркивает важность удержания персонала и адаптивности организации	Определение обобщенное, без акцента на специфические методы и инструменты
Устимов, О. В. Менеджмент [11]	Система управления персоналом – это стратегический подход к управлению кадрами, направленный на обеспечение соответствия сотрудников целям организации через их постоянное развитие и адаптацию к изменениям	Ориентировано на стратегические цели и адаптацию к изменениям	Отсутствие упоминаний о мотивации и удержании сотрудников
Carel Y. R. HR Digital Transformation [12]	Система управления персоналом относится к структуре управления персоналом, делая упор на интеграцию цифровых инструментов для улучшения подбора персонала	Сильный акцент на интеграции digital-инструментов для работы с персоналом	Нет упоминаний о традиционных аспектах, таких как удержание и адаптация
Чумак, П.В. Эффективность системы управления персоналом в организации: проблемы и решения [13]	Управление персоналом – это целенаправленная деятельность по подбору, мотивации, оценке и развитию сотрудников с учетом современных изменений в социальной и экономической среде	Учитывает актуальные изменения в социальной и экономической среде	Нет акцента на удержании и цифровых инструментах

В современных условиях система управления персоналом развивается как сложный механизм, который объединяет несколько функций, таких как планирование и прогнозирование потребностей в кадрах, подбор, адаптация, обучение, мотивация и оценка сотрудников. Каждая из этих функций способствует формированию сильного и компетентного коллектива, способного эффективно выполнять задачи компании.

Основными компонентами структуры системы управления персоналом представлены на рисунке 1.

Система управления персоналом компании включает несколько ключевых элементов, каждый из которых отвечает за важный аспект работы с кадрами – от привлечения до мотивации и карьерного роста сотрудников. На практике структура системы управления персоналом охватывает весь жизненный цикл сотрудника в компании, и на разных предприятиях определенные элементы могут быть выражены особенно ярко, что представлено в таблице 3.

Комплексный подход к управлению персоналом позволяет организации привлекать квалифицированных специалистов, поддерживать их мотивацию и профессиональный рост, а также обеспечивать долгосрочное удержание сотрудников. Примеры реальных компаний показывают, что, акцентируя внимание на определенных элементах (таких как адаптация или цифровизация), можно добиться существенного повышения вовлеченности и производительности сотрудников.

В современных условиях важность цифровизации и гибкости подходов становится особенно актуальной, поскольку это позволяет быстро адаптироваться к изменениям на рынке труда. Следовательно, сбалансированная и адаптивная система управления персоналом становится стратегическим преимуществом, способным повысить конкурентоспособность компании и укрепить ее позиции на рынке.

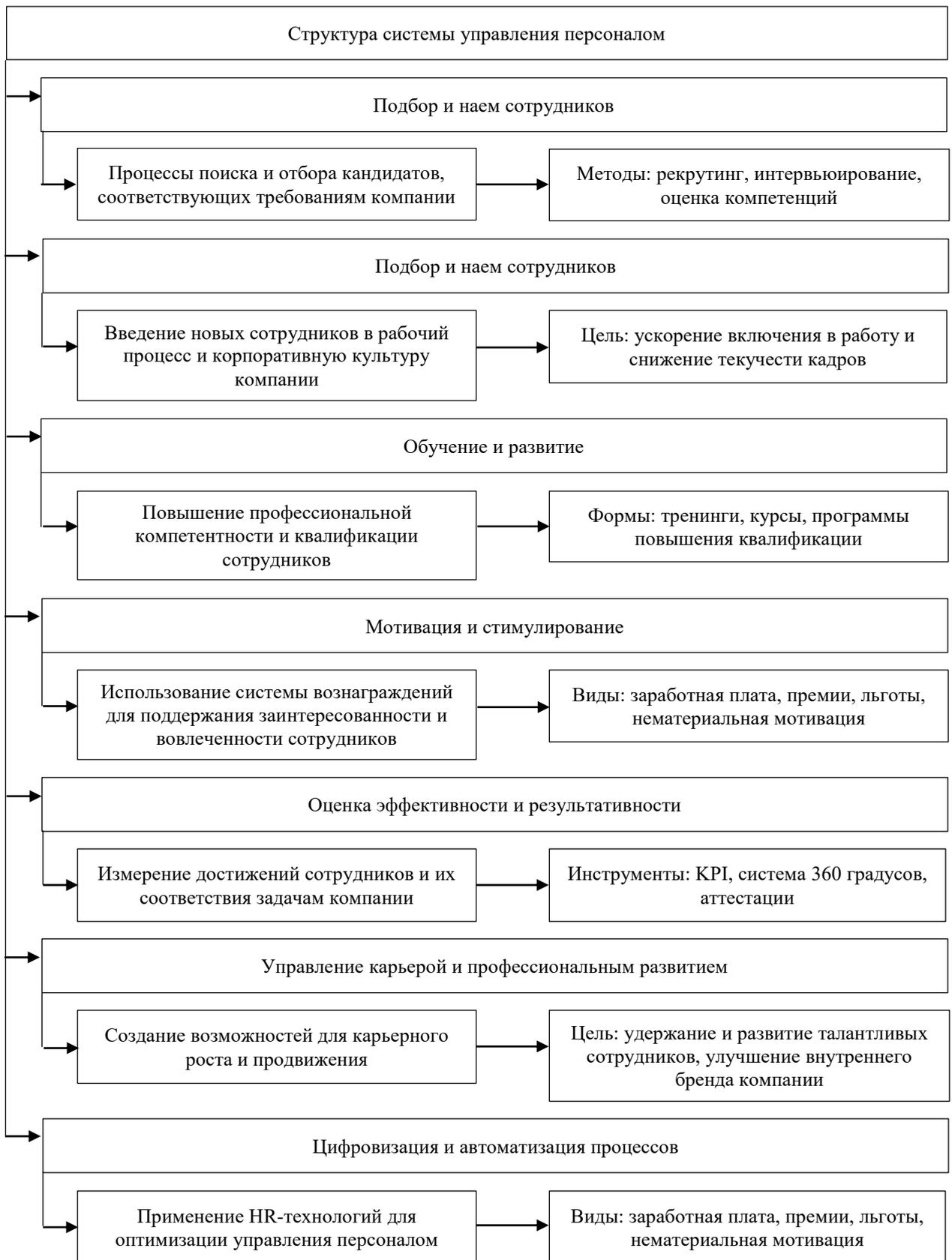


Рисунок 1 – Структура системы управления персоналом

Таблица 3 – Компоненты системы управления персоналом и примеры их реализации в известных компаниях

Компонент системы управления персоналом	Описание	Пример компании	Применяемые практики
Подбор и наем сотрудников	Процессы поиска и отбора кандидатов с нужными компетенциями и подходящими ценностями	Google	Многоступенчатые интервью, креативные задания, карьерные мероприятия, программы стажировок
Адаптация	Введение новых сотрудников в корпоративную культуру и рабочий процесс, что помогает снизить текучесть и ускорить производительность	McDonald's	Многоуровневая адаптационная программа, сочетание теоретического и практического обучения под руководством наставников
Обучение и развитие	Повышение профессиональных навыков сотрудников через тренинги, курсы и программы повышения квалификации	IBM	Программа «IBM Your Learning» с доступом к обучающим курсам, возможность выбора направлений развития
Мотивация и стимулирование	Поддержание заинтересованности и вовлеченности сотрудников через материальные и нематериальные поощрения	Salesforce	Конкурентные зарплаты и бонусы, инициатива «1-1-1» (1% прибыли, продуктов и времени сотрудников на благотворительность)
Оценка эффективности и результативности	Оценка работы сотрудников по заданным критериям для выявления сильных и слабых сторон, а также планирования развития	General Electric (GE)	Методика ранжирования сотрудников (forced ranking) для стимуляции высокой производительности и выявления сотрудников с потенциалом
Управление карьерой и профессиональным развитием	Предоставление сотрудникам возможностей для карьерного роста и развития, что повышает лояльность и удержание персонала	Unilever	Программа ротации по отделам, которая позволяет сотрудникам развиваться в различных направлениях и получать многопрофильный опыт

Продолжение таблицы 3

Компонент системы управления персоналом	Описание	Пример компании	Применяемые практики
Цифровизация и автоматизация процессов	Использование HR-технологий для оптимизации подбора, адаптации, обучения и оценки сотрудников	SAP	Платформа SAP SuccessFactors, объединяющая функции управления талантами, обучения и развития, обратной связи

Система управления персоналом включает совокупность методов, процессов и мероприятий, направленных на эффективное использование человеческого капитала для достижения стратегических целей организации. Историческое развитие системы управления персоналом отражает постепенное усложнение и интеграцию функций, от контроля и учета на начальных этапах индустриализации до комплексного подхода, включающего стратегическое управление, цифровизацию и гибкие методы.

Каждый компонент структуры – от подбора до цифровизации – выполняет ключевую роль в формировании сильного и квалифицированного коллектива. Переход от административного управления к стратегическому подходу подчеркивает значимость персонала как основного ресурса компании, обеспечивающего ее конкурентоспособность и устойчивое развитие.

1.2 Функции и методы совершенствования системы управления персоналом

Как и в подразделе 1.1 выпускной квалификационной работы, где были обоснованы основные компоненты системы управления персоналом – такие как подбор, адаптация, обучение и другие элементы, – эта информация была представлена кратко для ознакомления. В данном параграфе детально

рассмотрены функции управления персоналом, которые и составляют основу данных компонентов. Обоснованы следующие положения: каждая функция выполняет свои задачи, направленные на создание комплексной системы управления кадрами, что способствует стратегическому развитию организации и поддержанию ее конкурентоспособности на рынке.

Управление персоналом в современной организации охватывает широкий спектр функций, направленных на обеспечение компании квалифицированными кадрами, создание условий для их продуктивной работы, профессионального и личностного роста, а также поддержание высокой степени вовлеченности сотрудников. Эффективное управление персоналом позволяет организации развивать человеческий капитал, что в условиях конкурентного рынка становится одним из ключевых факторов успеха. В данном параграфе выпускной квалификационной работы выделяются основные функции управления персоналом и задачи, направленные на их реализацию.

Функция подбора и отбора персонала изначально фокусировалась на найме рабочих для выполнения конкретных задач в условиях индустриальной революции. Работодатели ориентировались на базовые характеристики сотрудников, такие как физическая выносливость и минимальные профессиональные навыки. С развитием научного управления в конце XIX – начале XX века Фредерик Тейлор предложил стандартизировать рабочие операции и подобрать сотрудников, которые соответствовали бы четким требованиям к производительности.

В СССР, с развитием промышленности, кадровые отделы отвечали за массовый набор работников. Подбор стал самостоятельной функцией только в конце XX века, когда компании начали ориентироваться на привлечение специалистов с высокой квалификацией и потенциалом для профессионального роста.

Задачи функции подбора и отбора персонала:

- определение потребностей в персонале;

- разработка и реализация стратегии привлечения и отбора кандидатов;
- использование различных каналов поиска, включая рекрутинговые платформы и социальные сети;
- оценка профессиональных и личностных компетенций кандидатов;
- адаптация методов отбора под специфику компании.

Сегодня в российских компаниях, таких как Яндекс и Сбер, применяется многоуровневая система подбора с использованием инструментов оценки профессиональных и личных качеств, что позволяет находить кандидатов, которые соответствуют корпоративной культуре и задачам компании.

На начальных этапах индустриализации адаптация как самостоятельная функция отсутствовала. Новые работники, нанятые на заводы и фабрики, практически сразу начинали выполнять свои обязанности, без какой-либо поддержки или вводных тренингов. Этот подход был эффективен для простых, стандартизированных задач, но он не способствовал удержанию сотрудников и снижал их удовлетворенность.

С развитием психологических и социальных наук в 1920-1930-х годах адаптация стала приобретать значение как элемент, способствующий включению сотрудника в коллектив.

В задачи функции адаптации персонала включено:

- ознакомление сотрудников с корпоративной культурой и ценностями компании;
- проведение вводных тренингов и обучения специфике рабочих процессов;
- назначение наставников или кураторов для поддержки новых сотрудников;
- создание условий для комфортного вхождения в рабочий коллектив.

В современных российских компаниях, таких как МТС и Лукойл, используются продуманные программы адаптации, которые включают вводные тренинги, знакомство с корпоративной культурой и сопровождение

новичков на начальном этапе. Это снижает текучесть кадров и помогает сотрудникам быстрее влиться в коллектив.

В конце XIX века обучение рабочих было ограничено лишь введением их в процесс работы. Сложные технологии обучения появились в XX веке, когда компании начали уделять внимание повышению квалификации. В СССР обучение стало обязательной частью управления персоналом, особенно для технических специальностей, где требовалось обновление знаний и навыков.

С конца XX века обучение стало рассматриваться как стратегическая функция, направленная на постоянное повышение квалификации и развитие компетенций сотрудников.

Задачи функции обучения и развитие:

- организация программ повышения квалификации;
- проведение тренингов, семинаров и курсов для профессионального роста;
- внедрение наставничества и коучинга;
- предоставление сотрудникам доступа к обучающим ресурсам и платформам.

В современных российских компаниях, таких как Газпром и Росатом, реализуются масштабные корпоративные университеты и онлайн-платформы для обучения, что позволяет поддерживать высокую квалификацию сотрудников в условиях быстро меняющихся технологий.

В начальном этапе индустриализации основной формой мотивации была заработная плата, которая зависела от количества произведенной продукции. С развитием школы человеческих отношений, предложенной Элтоном Мэйо, в 1930-х годах стало очевидным, что социальные и психологические потребности также оказывают влияние на производительность труда.

В СССР мотивация включала не только материальные стимулы, но и социальные, такие как доска почета, государственные награды и премии.

Задачи функции мотивация и стимулирование:

- разработка конкурентоспособной системы оплаты труда;

- внедрение программ поощрения и премирования;
- создание нематериальных стимулов (гибкий график, возможность участия в корпоративных мероприятиях);
- предоставление возможностей для карьерного роста и профессионального развития.

В современной России компании, такие как Сбер и Тинькофф, используют гибкие системы вознаграждений, включающие бонусы, дополнительные льготы и возможности для профессионального роста, что помогает поддерживать вовлеченность сотрудников и повышает их лояльность.

Изначально оценка производительности сводилась к количественному учету выполненной работы. С развитием управленческих наук и подходов к мотивации появилась необходимость в более сложных методах оценки, учитывающих качество работы и уровень вовлеченности.

В СССР оценка производительности проводилась на основе трудовых нормативов и планов, а также системы аттестации.

В задачи функции оценка эффективности и результативности входят:

- внедрение систем оценки (KPI, 360 градусов и других методов);
- проведение регулярных аттестаций и обсуждение результатов с сотрудниками;
- выявление сильных и слабых сторон сотрудников;
- формирование планов дальнейшего развития на основе полученных результатов.

В современных российских компаниях, таких как РЖД и Ростелеком, активно применяются системы KPI и модели 360 градусов для оценки эффективности сотрудников. Эти методы позволяют объективно оценивать достижения сотрудников и планировать их развитие.

На ранних стадиях управления персоналом развитие карьеры не рассматривалось как значимый элемент. В условиях индустриализации

предполагалось, что сотрудники будут выполнять одни и те же обязанности в течение длительного времени [14].

С развитием социальной и экономической стабильности в середине XX века появились программы карьерного роста, которые стимулировали сотрудников стремиться к повышению. В СССР карьерный рост был формализован и регулировался через аттестации и награды.

В задачи функции управление карьерой и профессиональным развитием относят следующее:

- построение карьерных траекторий и планирование развития сотрудников;
- формирование кадрового резерва для ключевых позиций;
- организация программ наставничества и коучинга для развития компетенций;
- создание условий для горизонтального и вертикального карьерного роста.

В российских компаниях сегодня, таких как Газпром нефть и Роснефть, внедрены системы кадрового резерва, которые позволяют сотрудникам планировать свою карьеру в рамках компании, а также программы наставничества и коучинга для развития управленческих компетенций.

Функция цифровизации начала формироваться в конце XX века с появлением компьютерных технологий. Изначально она охватывала автоматизацию бухгалтерского и кадрового учета, что значительно упрощало работу с персоналом.

С начала XXI века цифровизация превратилась в стратегическую функцию, включающую комплексные HR-технологии.

Задачи функции цифровизация и автоматизация процессов:

- внедрение HR-платформ для автоматизации подбора, адаптации, обучения и оценки;
- создание централизованных баз данных сотрудников;

- использование данных для аналитики и планирования HR-процессов;
- обеспечение сотрудников доступом к цифровым инструментам для самостоятельного управления карьерой и обучением.

Российские компании, такие как Сбер и Яндекс, внедряют платформы для автоматизации подбора, адаптации и обучения сотрудников. Использование технологий big data, платформ для самосервиса и аналитических инструментов позволяет оптимизировать управление кадрами и повышать эффективность HR-процессов.

Таким образом, в современной организации функции управления персоналом направлены на привлечение, развитие и удержание сотрудников, а также на создание условий для их продуктивной и удовлетворенной работы. Комплексный подход к управлению персоналом позволяет компаниям использовать человеческий капитал как стратегический ресурс, а внедрение цифровых технологий усиливает этот эффект, оптимизируя рутинные процессы и улучшая качество HR-аналитики.

Совершенствование системы управления персоналом требует применения современных методов и подходов, которые позволяют организациям адаптироваться к изменениям на рынке труда, повышать эффективность работы сотрудников и удерживать талантливых специалистов [15]. В данном параграфе выпускной квалификационной работы рассмотрены основные методы и подходы к управлению персоналом, которые доказали свою эффективность в российских и международных компаниях. Приведенные методы фокусируются на разных аспектах управления кадрами: от оптимизации процесса подбора до внедрения цифровых технологий и гибких методов работы.

В таблице 4 представлены методы и подходы к совершенствованию управления персоналом.

Таблица 4 – Методы и подходы к совершенствованию управления персоналом

Подход/метод	Основные характеристики
Системный подход	Управление персоналом как единый комплекс взаимосвязанных элементов, направленных на достижение целей компании
Компетентностный подход	Оценка и развитие ключевых компетенций, создание профилей компетенций для каждой должности
Процессный подход	Оптимизация HR-процессов, устранение ненужных этапов для повышения эффективности
Инновационный подход	Внедрение современных технологий, таких как искусственный интеллект и аналитика данных
Гибкий подход (Agile HR)	Постоянная адаптация HR-процессов под текущие изменения и потребности сотрудников
Цифровизация HR-процессов	Автоматизация и цифровизация функций управления персоналом для повышения аналитических возможностей
Социально-ориентированный подход	Учет социальных и психологических потребностей, создание благоприятного климата и баланса работы и жизни

Далее детально описан каждый из подходов (методов).

Системный подход возник в середине XX века, когда управление персоналом стало рассматриваться как комплексная функция, связанная с общей стратегией компании. Основы системного подхода были заложены в работах американского социолога Талкотта Парсонса и экономиста Людвиг фон Берталанфи. Они предложили рассматривать организации как системы взаимосвязанных элементов, что впоследствии стало основой для формирования системного подхода в управлении кадрами [16].

Компании, такие как General Electric (под руководством Джека Уэлча), первыми внедрили системный подход, интегрировав HR-функции с бизнес-стратегиями и целями. Системный подход позволил компании эффективно выстраивать процесс мотивации, оценки и развития сотрудников, согласуя это с корпоративной стратегией.

В российской практике Роснефть активно использует системный подход, где все HR-процессы – от подбора до мотивации – интегрированы и связаны с задачами каждого подразделения. Такой подход позволяет выстраивать единый механизм управления кадрами, работающий на достижение стратегических целей компании.

Компетентностный подход был впервые предложен американским психологом Дэвидом МакКлелландом в 1973 году, когда он обосновал необходимость оценки не только профессиональных навыков, но и личных качеств сотрудников – лидерство и умение работать в команде [17]. Компетентностный подход получил дальнейшее развитие в работах британского ученого Ричарда Бояциса, который предложил создание профилей компетенций для различных должностей.

Компетентностный подход активно внедрялся в международных компаниях, например IBM, которая разработала профили компетенций и использовала их в подборе, оценке и развитии сотрудников.

В Сбер для каждой должности создается профиль компетенций, включающий как профессиональные, так и личностные навыки. Компетентностный подход помогает Сберу развивать сотрудников, поддерживая высокий уровень профессионализма и укрепляя корпоративную культуру.

Процессный подход был разработан в 1980-х годах и получил широкое применение благодаря работам американских ученых Майкла Хаммера и Джеймса Чампи, которые предложили идеи реинжиниринга бизнес-процессов. Процессный подход ориентирован на повышение эффективности работы путем оптимизации последовательности действий [18].

Процессный подход активно применялся компаниями Ford и General Motors, которые оптимизировали свои HR-процессы для повышения скорости и точности подбора, адаптации и оценки сотрудников.

В компании Лукойл используется процессный подход, который позволяет структурировать HR-процессы – подбор и адаптация, оптимизируя их и исключая дублирование функций, что повышает общую эффективность работы.

Инновационный подход к управлению персоналом начал формироваться в конце XX века с распространением технологий искусственного интеллекта, больших данных и аналитики. Основы подхода

были заложены исследованиями в области бизнес-инноваций и их влияния на организационные процессы [19].

Компании Google и Microsoft, одними из первых внедрили инновационные технологии для автоматизации подбора, адаптации и обучения сотрудников. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных стало стандартом для крупных международных компаний.

В Яндекс активно используется инновационный подход для оптимизации HR-процессов, а именно автоматизацию подбора и онлайн-обучение, что позволяет компании поддерживать высокий уровень эффективности работы с кадрами и внедрять передовые технологии.

Гибкий подход к управлению персоналом берет начало в концепции Agile, разработанной для программной инженерии в начале 2000-х годов. Agile HR был сформулирован на основе методологии Scrum и Kanban, позволяющих быстро адаптировать рабочие процессы к изменяющимся условиям и потребностям бизнеса [20].

Компании Spotify и ING, первыми применили Agile HR, создавая кросс-функциональные команды и давая сотрудникам больше свободы в выборе задач и гибкости в управлении рабочим временем.

В Тинькофф используется гибкий подход, где сотрудники могут выбирать удобный график работы и участвовать в проектных командах, что, по заявлению компании, повышает их вовлеченность и позволяет предприятию быстрее реагировать на изменения.

Цифровизация HR началась в конце XX века с внедрением компьютерных систем для управления кадрами. Первые системы автоматизации были ориентированы на учет и контроль, а современные HR-платформы позволяют комплексно управлять процессами подбора, адаптации, обучения и оценки персонала.

Компании, такие как SAP и Oracle, разработали первые цифровые платформы для автоматизации HR-процессов, что позволило интегрировать все функции управления персоналом на одной платформе.

В Сбер активно используется платформа для обучения и развития сотрудников, включающая курсы, вебинары и инструменты для саморазвития. Цифровизация HR-процессов позволяет Сберу эффективно управлять кадровым потенциалом и снижать трудозатраты на рутинные задачи [21].

Социально-ориентированный подход возник в середине XX века в рамках школы человеческих отношений, основателем которой считается Элтон Мэйо. Подход ориентирован на создание благоприятного климата и заботу о социальном и физическом благополучии сотрудников [22].

Социально-ориентированный подход впервые применялся на заводах компании Western Electric, где проводились эксперименты, показавшие, что удовлетворенность сотрудников способствует повышению производительности.

РЖД активно применяет социально-ориентированный подход, создавая инфраструктуру для поддержки работников. Компания строит корпоративные университеты (ДВГУПС, ИрГУПС, РУТ (ранее МИИТ), ОмГУПС, ПГУПС, РГУПС, СамГУПС, СГУПС, УрГУПС), где готовит будущие кадры для отрасли, проводит переподготовку действующих сотрудников и медицинские учреждения (РЖД Медицина), предоставляя сотруднику компании медицинское обслуживание.

В таблице 5 представлены достоинства и недостатки каждого метода и подхода к совершенствованию управления персоналом.

Таблица 5 – Достоинства и недостатки современных подходов к управлению персоналом

Подход/метод	Достоинства	Недостатки
Системный подход	Позволяет рассматривать управление персоналом как целостную систему, интегрированную с бизнес-целями	Требует значительных ресурсов для координации всех HR-функций и их адаптации к стратегии компании
Компетент-ностный подход	Фокусируется на развитии ключевых компетенций, помогает создавать эффективные команды	Создание и поддержание профилей компетенций требует регулярного обновления и анализа

Продолжение таблицы 5

Подход/метод	Достоинства	Недостатки
Процессный подход	Оптимизирует HR-процессы, устраняет ненужные этапы, что повышает скорость и эффективность	Может быть сложен для внедрения в условиях быстрых изменений, где требуется гибкость
Инновационный подход	Внедрение новых технологий повышает автоматизацию и точность процессов, улучшает взаимодействие	Требует высоких затрат на внедрение технологий и может потребовать переподготовки персонала
Гибкий подход (Agile HR)	Позволяет быстро адаптироваться к изменениям и учитывать потребности сотрудников	Подходит не для всех компаний, так как требует изменения корпоративной культуры
Цифровизация HR-процессов	Автоматизирует рутинные задачи, улучшает аналитику и управление данными	Может повысить зависимость компании от технологий и требует значительных инвестиций в IT-инфраструктуру
Социально-ориентированный подход	Повышает удовлетворенность и лояльность сотрудников, учитывает их социальные и психологические потребности	Может потребовать дополнительных ресурсов для создания и поддержания социальной инфраструктуры

Современные методы и подходы к совершенствованию управления персоналом способствуют адаптации организаций к изменениям, повышению эффективности и удержанию специалистов. Системный, компетентностный, процессный, инновационный, гибкий, цифровой и социально-ориентированный подходы раскрывают различные аспекты управления кадрами, позволяя внедрять стратегические решения. Ведущие компании, такие как Сбер, РЖД и Яндекс, успешно применяют эти подходы, улучшая подбор, адаптацию, обучение и мотивацию, что обеспечивает конкурентные преимущества.

В разделе рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом: понятие, структура и методы совершенствования. Показано, что управление персоналом – система взаимосвязанных процессов, направленных на достижение целей организации. Комплексный подход, включающий стратегическое планирование и цифровизацию, становится ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Нортранс-Норильск»

2.1 Характеристика предприятия ООО «Нортранс-Норильск»

Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Нортранс-Норильск».

Сокращенное название: ООО «Нортранс-Норильск».

ООО «Нортранс-Норильск» было основано 1 февраля 2007 г., на базе автоколонны № 4 АТО «ЦАТК», когда все легковые транспортные средства компании «Норникель» были выведены в самостоятельное предприятие. За прошедшие годы компания активно развивалась, обеспечивая транспортные услуги для различных подразделений «Норникеля» и других предприятий Норильска. Сегодня «Нортранс-Норильск» является важным участником транспортной инфраструктуры региона, предоставляя широкий спектр услуг, связанных с пассажирскими перевозками и транспортной логистикой в условиях сурового северного климата.

Юридический и фактический адрес: 663305, Российская Федерация, Красноярский край, г. Норильск, ул. Талнахская, д. 39А.

Миссия ООО «Нортранс-Норильск» – обеспечение качественных, безопасных и надежных транспортных услуг для предприятий региона, и пассажиров, способствуя стабильному развитию логистической инфраструктуры и повышению комфорта передвижения в условиях экстремального климата Норильска.

Цель: стать ведущим оператором транспортных услуг на территории Норильска и прилегающих районов, обеспечивая высокий уровень сервиса, инновационные решения в области логистики и удовлетворение потребностей клиентов.

Задачи функционирования:

- повышение эффективности логистики;

- обеспечение безопасности пассажиров и водителей;
- повышение конкурентоспособности;
- развитие кадрового потенциала;
- улучшение клиентского сервиса [23].

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 49.32 – Деятельность такси.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

- 45.11.3 торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами прочая;
- 45.20 техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- 45.32 торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- 46.19 деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- 49.41 деятельность автомобильного грузового транспорта;
- 52.10 деятельность по складированию и хранению;
- 52.21.24 деятельность стоянок для транспортных средств;
- 52.29 деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- 68.10 покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- 68.20 аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- 68.31 деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе;
- 71.11 деятельность в области архитектуры;
- 77.39.1 аренда и лизинг прочих сухопутных транспортных средств и оборудования;

- 85.42.1 деятельность школ подготовки водителей автотранспортных средств;
- 88.10 предоставление социальных услуг без обеспечения проживания престарелым и инвалидам [24].

Основная услуга ООО «Нортранс-Норильск» – деятельность такси, которая включает предоставление комфортного и надежного трансфера по маршрутам Талнах – Оганер – Норильск – Кайеркан – Аэропорт Норильск. Услуга трансфер-такси ориентирована на доставку пассажиров в аэропорт и обратно с адресной подачей транспортных средств и онлайн-бронированием.

Компания предлагает широкий выбор автомобилей разных классов – от стандартных до VIP, а также микроавтобусы и автобусы для больших групп. Водители «Нортранс-Норильск» квалифицированы, вежливы и обеспечивают безопасность и комфорт пассажиров. Транспортные средства проходят регулярное техническое обслуживание, что гарантирует их надежность.

Организационно-управленческая структура предприятия представлена на рисунке 2.

Отдел по работе с персоналом ООО «Нортранс-Норильск» выполняет важные функции, связанные с управлением персоналом и социальной политикой компании. Подразделение отвечает за различные аспекты работы с сотрудниками, начиная от набора кадров до их профессионального развития и социального обеспечения. Руководит отделом заместитель генерального директора по персоналу и социальной политике. В отделе работают семь сотрудников, включая главного менеджера, менеджера, ведущих специалистов и оператора ЭВМ.

Основные функции отдела по работе с персоналом [25]:

- кадровое планирование – оценка текущих и будущих потребностей в персонале, создание кадрового резерва;
- набор и отбор персонала – поиск, привлечение и отбор кандидатов на вакантные должности;

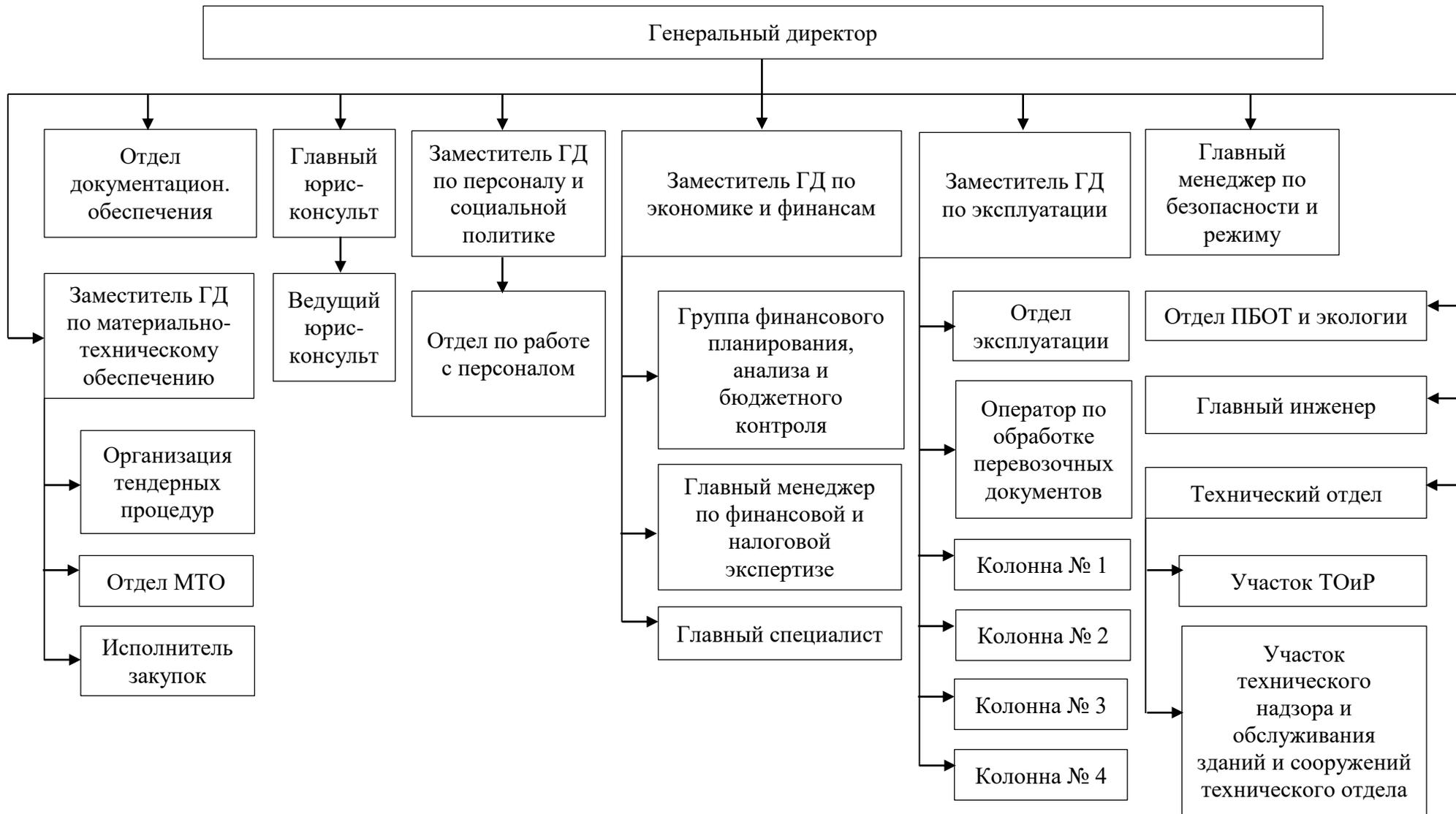


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Нортранс-Норникель»

- оформление трудовых отношений – подготовка трудовых договоров, оформление документов при приеме на работу, увольнении, переводах и предоставлении отпусков;
- обучение и развитие персонала – проведение тренингов, курсов повышения квалификации, оценка профессиональных компетенций;
- оценка эффективности работы сотрудников – разработка и внедрение систем оценки производительности труда;
- организация социальной поддержки работников – реализация программ льгот и социальной поддержки, организация корпоративных мероприятий;
- кадровое делопроизводство – ведение личных дел сотрудников, составление отчетности, хранение и обработка данных.

Состав отдела по работе с персоналом представлен на рисунке 3.

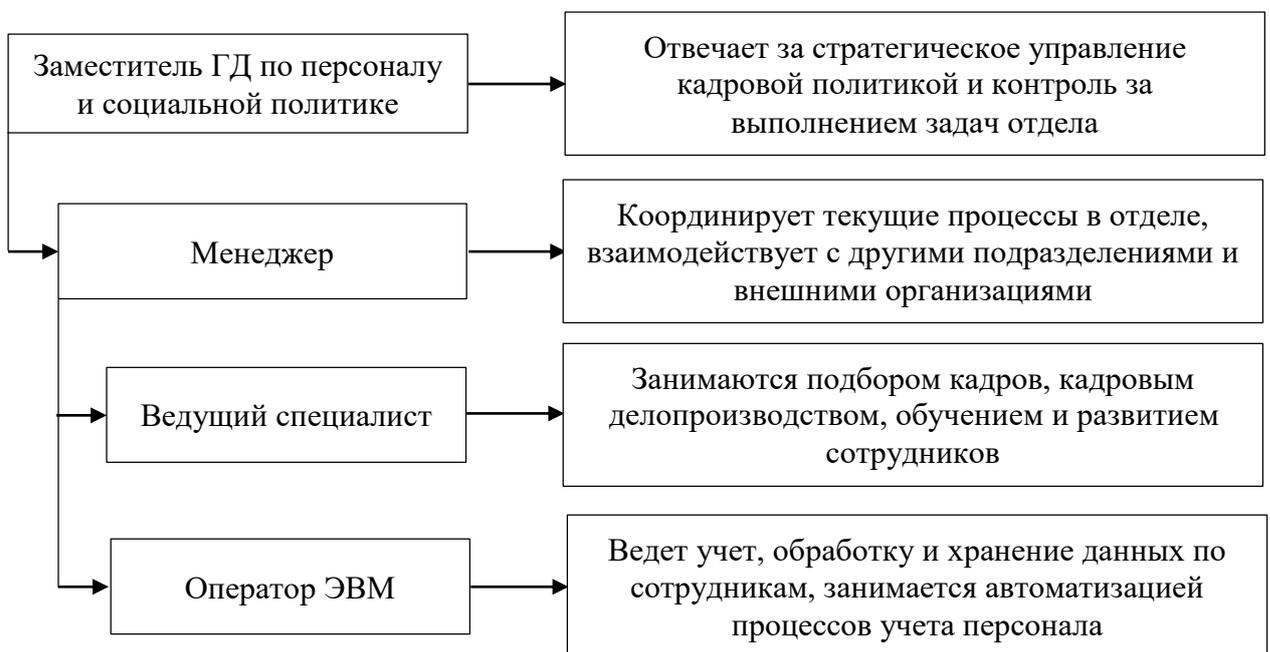


Рисунок 3 – Состав отдела по работе с персоналом

Документы, регламентирующие деятельность отдела [26]:

- должностные инструкции для каждого сотрудника отдела, где четко прописаны их обязанности, права и ответственность;
- кадровые регламенты – внутренние правила по набору, аттестации, обучению и увольнению персонала;
- Трудовой кодекс РФ и локальные нормативные акты организации, которые определяют условия трудовых отношений [27];
- политика по социальной поддержке – программы льгот и бонусов для работников, включая медицинскую страховку, отпускные программы и другие социальные льготы;
- должностная инструкция ведущего специалиста отдела по работе с персоналом – определяет обязанности, права и ответственность ведущих специалистов, занимающихся подбором персонала, кадровым делопроизводством, оценкой и обучением сотрудников (приложение А, рисунок А.1);
- положение об оплате труда рабочих – регламентирует систему оплаты труда, основываясь на тарифной сетке и дополнительных надбавках (приложение Б, рисунок Б.1);
- положение о премировании рабочих ООО «Нортранс-Норильск» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности – Описывает систему премирования сотрудников за достижение ключевых показателей эффективности (приложение В, рисунок В.1);
- методика организации обучения и развития персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» – регламентирует процесс обучения и повышения квалификации сотрудников, исходя из корпоративных стандартов компании (приложение Г, рисунок Г.1).

Таким образом, отдел по работе с персоналом ООО «Нортранс-Норильск» играет ключевую роль в формировании кадровой политики компании, обеспечивая эффективное управление персоналом, выполнение

социальной политики и мотивацию сотрудников для достижения производственных целей.

2.2 Анализ основных показателей деятельности и системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск»

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Нортранс-Норильск» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 6 [28].

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Нортранс-Норильск» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период, г.			Изменение			
	2021	2022	2023	2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм, +/-	Темп изм., %	Абс. изм, +/-	Темп изм., %
Выручка, т. р.	1186816	2184265	3010130	997449	184,04	825865	137,81
Себестоимость продаж, т. р.	1193967	1984172	2723877	790205	166,18	739705	137,28
Валовая прибыль (убыток), т. р.	-7151	200093	286253	207244	-2798,1	86160	143,06
Управленческие расходы, т. р.	91105	157605	183560	66500	172,99	25955	116,47
Коммерческие расходы, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	-98256	42488	102693	140744	-43,24	60205	241,70
Чистая прибыль (убыток), т. р.	(79576)	40802	101046	40802	-89867	60244	247,65
Основные средства, т. р.	650406	1163865	1640632	513459	178,94	476767	140,96
Оборотные активы, т. р.	369755	601093	511226	231338	162,57	-89867	85,05
Среднесписочная численность ППП, чел.	634	659	720	25	103,94	61	109,26
Фонд оплаты труда ПППЗ, т. р.	843879	1219037	1528688	375158	144,46	309651	125,40

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	Период, г.			Изменение			
	2021	2022	2023	2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм, +/-	Темп изм., %	Абс. изм, +/-	Темп изм., %
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	1871,95	3314,51	4180,74	1442,56	177,06	866,22	126,13
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	1331,04	1849,83	2123,18	518,79	138,98	273,35	114,78
Фондоотдача	1,82	1,88	1,83	0,05	102,85	-0,04	97,76
Оборачиваемость активов, раз	3,21	3,63	5,89	0,42	113,21	2,25	162,03
Рентабельность продаж, %	-8,28	1,95	3,41	10,22	-23,50	1,47	175,39
Рентабельность производства, %	-7,65	1,98	3,53	9,63	-25,95	1,55	178,05
Затраты на руб. выручки	1,08	0,98	0,97	-0,10	90,56	-0,01	98,50

Значительный рост выручки на 184,04% в 2022 г. и на 137,81% в 2023 г. обусловлен увеличением спроса на услуги компании, что связано с расширением предоставляемых услуг или повышением цен.

Рост себестоимости продаж на 166,18% в 2022 г. и на 137,28% в 2023 г. связан с увеличением объема деятельности и сопутствующими расходами. Это говорит о том, что компания активно расширяла свою операционную деятельность.

Валовая прибыль 2022 г. компания преодолела убыток, продемонстрировав рост валовой прибыли на 207244 т. р., что связано с увеличением выручки и более эффективным управлением затратами (рисунок 4).

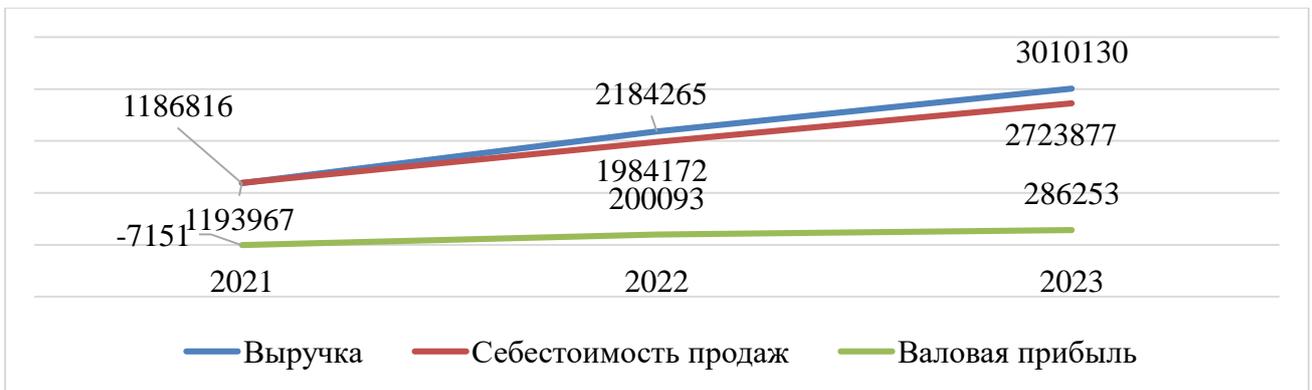


Рисунок 4 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Нортранс-Норильск» за 2021-2023 гг.

Показатель прибыли от продаж резко улучшился, начиная с 2022 г., что связано с успешным управлением себестоимостью и повышением операционной эффективности.

Рост с чистого убытка в 2021 г. до чистой прибыли в 2022 и 2023 гг. связан с улучшением операционной деятельности компании.

Существенное увеличение основных средств (на 178,94% в 2022 г. и на 140,96% в 2023 г.) указывает на возможные капитальные вложения в обновление автопарка и инфраструктуры.

В 2023 г. наблюдается снижение оборотных активов на 85,05%, что может говорить о более эффективном управлении текущими активами или снижении запасов (рисунок 5).

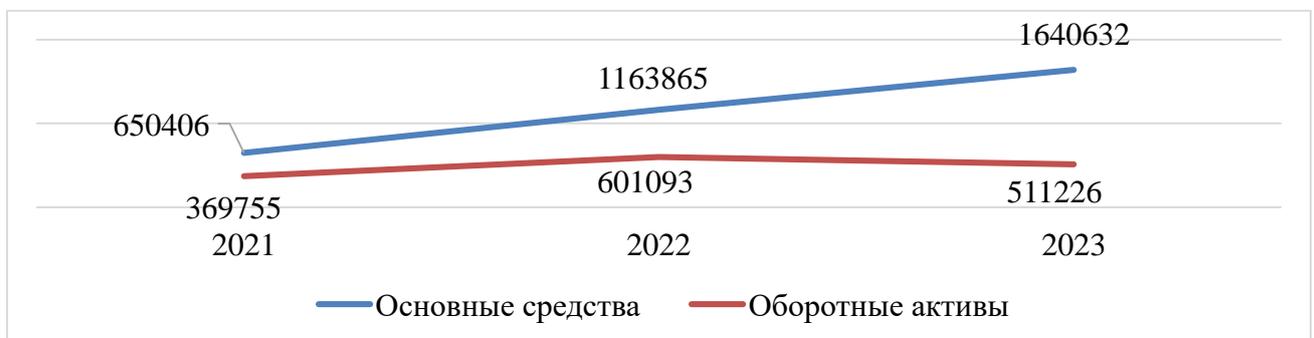


Рисунок 5 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Нортранс-Норильск» за 2021-2023 гг.

Рост показателей среднегодовой выработки и заработной платы указывает на повышение производительности труда и соответствующее увеличение компенсаций сотрудникам (рисунок 6).

ООО «Нортранс-Норильск» демонстрирует позитивную динамику, улучшая операционные и финансовые результаты, что связано с ростом выручки, эффективным управлением расходами и модернизацией основных фондов.

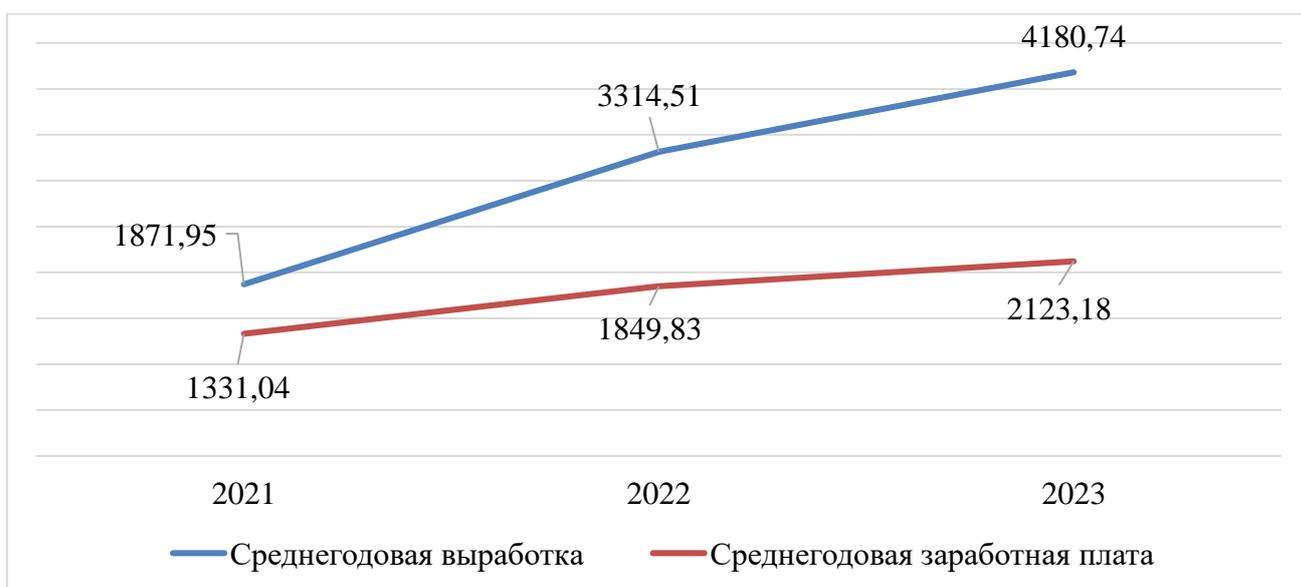


Рисунок 6 – Динамика среднегодовой выработки и заработной платы ООО «Нортранс-Норильск» за 2021-2023 гг.

Несмотря на положительную динамику, некоторые проблемы остаются. Высокие управленческие расходы, которые увеличились на 72,99% в 2022 г. и на 16,47% в 2023 г., что указывает на необходимость более строгого контроля над административными затратами.

Фондоотдача немного снизилась в 2023 г. (с 1,88 до 1,83), что свидетельствует о возможных проблемах с эффективностью использования основных средств.

Оборотные активы сократились в 2023 г. на 85,05%, что может свидетельствовать о недостаточном оборотном капитале или его неэффективном использовании.

Применение методов анализа динамики и структуры показателей (сравнительный анализ, анализ рентабельности и фондоотдачи) показало, что в целом ООО «Нортранс-Норильск» демонстрирует позитивную динамику с улучшением ключевых финансовых показателей и повышением эффективности работы персонала. Тем не менее, существует необходимость пересмотра управленческих расходов и улучшения использования основных и оборотных средств.

Анализ системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск» проводился в рамках выпускной квалификационной работы в период с октября 2023 года по октябрь 2024 года. Инициатива генерального директора предприятия заключалась в отборе сотрудников, которые обладают компетенциями в области управления персоналом. В результате были назначены 20 руководителей, которые выступили в роли экспертов для проведения анализа. Назначенные эксперты приняли участие в анкетировании и оценке ключевых аспектов управления персоналом с использованием балльной системы, результаты которой были впоследствии обобщены и проанализированы.

Анализ включал оценку следующих категорий, подробно описанных в первом разделе выпускной квалификационной работы [29]:

- подбор и отбор персонала – изучение процесса поиска и найма сотрудников, а также адаптации на рабочем месте;
- адаптация персонала – исследование эффективности внедрения новых сотрудников в рабочую среду;
- обучение и развитие – оценка качества и доступности программ повышения квалификации;
- мотивация и стимулирование – анализ системы материальных и нематериальных стимулов;

- оценка эффективности и результативности – оценка справедливости и прозрачности систем оценки работы;
- управление карьерой и профессиональным развитием – анализ возможностей карьерного роста внутри компании;
- цифровизация и автоматизация процессов – использование технологий для оптимизации HR-процессов.

Для более детальной оценки был проведен опрос экспертов, в который вошли представители различных подразделений компании. В таблице 7 представлена сводная информация с результатами экспертных оценок, где каждому параметру было присвоено значение по 5-балльной шкале.

Таблица включает в себя средние баллы по всем категориям, что позволяет увидеть сильные и слабые стороны текущей системы управления персоналом, что дает возможность выделить приоритетные направления для усовершенствования.

Таблица 7 – Сводная информация результатов экспертной оценки системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск»

Категория анализа	Средний балл (по 5-балльной шкале)	Комментарии экспертов
Подбор и отбор персонала	4,2	Процесс хорошо организован, но требуется улучшение в части поиска узкоспециализированных специалистов
Адаптация персонала	3,5	Недостаточное количество вводных тренингов и сопровождения новых сотрудников
Обучение и развитие	4,6	Сильная сторона компании, широкий выбор программ повышения квалификации
Мотивация и стимулирование	3,8	Присутствуют как материальные, так и нематериальные стимулы, но требуется больше индивидуальных подходов
Оценка эффективности и результативности	3,4	Система оценки прозрачна, но нуждается в большей объективности и обратной связи с сотрудниками
Управление карьерой и профессиональным развитием	4,1	Возможности карьерного роста есть, но не всегда прозрачны для сотрудников
Цифровизация и автоматизация процессов	4,7	Используются современные технологии для оптимизации HR-процессов, что повышает их эффективность

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск» обладает рядом сильных сторон, включая обучение и развитие, а также цифровизацию процессов. Однако отдельные категории, такие как адаптация и оценка эффективности работы, требуют доработки для улучшения вовлеченности сотрудников и повышения общей производительности компании.

Проведенный анализ организационно-экономической характеристики и системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск» подтвердил положительную динамику деятельности компании за исследуемый период. Рост выручки, увеличение прибыли и повышение производительности труда свидетельствуют об эффективном управлении и развитии предприятия, что позволяет говорить о значительном потенциале для дальнейшего укрепления позиций компании на рынке транспортных услуг региона.

Анализ системы управления персоналом, выполненный с участием 20 руководителей, назначенных экспертами генеральным директором предприятия, выявил ключевые сильные стороны и направления для улучшения. Исследование, проведенное с использованием анкетирования и балльной оценки, показало, что компания успешно справляется с организацией процессов обучения и развития сотрудников. Доступные программы повышения квалификации и внедрение современных цифровых решений создают основу для профессионального роста работников и автоматизации HR-процессов, что позитивно сказывается на общей производительности и устойчивости бизнеса.

Тем не менее, некоторые аспекты управления персоналом требуют дополнительного внимания. В частности, анализ процессов адаптации новых сотрудников показал, что существующая система нуждается в доработке для обеспечения более плавного вхождения сотрудников в рабочую среду и сокращения периода их привыкания, что особенно важно в условиях конкурентного рынка труда, где удержание ценных специалистов является одной из приоритетных задач.

Система оценки эффективности и результативности работы также требует улучшений. Выявлена потребность в повышении прозрачности и справедливости оценочных процедур, что может способствовать укреплению доверия сотрудников и стимулированию их вовлеченности в трудовой процесс. Повышение прозрачности системы оценки позволит также улучшить обратную связь между руководителями и подчиненными, обеспечив более целенаправленное планирование профессионального развития.

Анализ мотивации и стимулирования показал, что, хотя в компании применяются различные методы стимулирования, включающие как материальные, так и нематериальные поощрения, их эффективность может быть повышена путем внедрения гибких систем вознаграждения, учитывающих индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников.

Проведенная организационно-экономическая характеристика ООО «Нортранс-Норильск» выявила не только успехи компании в развитии кадрового потенциала, но и подчеркнуло важность дальнейшего совершенствования системы управления персоналом. Внедрение улучшений в области адаптации, оценки эффективности и мотивации персонала позволит ООО «Нортранс-Норильск» сохранить конкурентные преимущества и укрепить свою позицию в отрасли, обеспечив долгосрочную устойчивость и развитие.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Нортранс-Норильск»

3.1 Оптимизация процесса адаптации персонала

В данном разделе выпускной квалификационной работы предложены мероприятия, направленные на решение проблем и улучшение системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск», выявленных во втором разделе. Разработанные рекомендации охватывают два ключевых направления: оптимизация адаптации персонала и совершенствование системы мотивации сотрудников. Каждое из предложенных мероприятий сопровождается сравнением нескольких вариантов достижения цели и выбором оптимального решения.

Цель мероприятия: повысить уровень удержания новых сотрудников и сократить сроки их интеграции в рабочие процессы, что позволит сократить текучесть кадров и повысить производительность.

Эффективная адаптация сотрудников особенно важна для компании ООО «Нортранс-Норильск», где работа требует высокой квалификации и способности к быстрому освоению новых знаний и навыков. В условиях сурового северного климата и сложной производственной среды успешная адаптация новых сотрудников позволяет обеспечить стабильную работу компании и снизить издержки на обучение и подбор персонала.

Во втором разделе работы был выявлен ряд проблем в адаптации новых сотрудников – их недостаточную информированность о рабочих процессах и сложности вхождения в корпоративную культуру компании, что приводит к дезориентации сотрудников на начальном этапе работы, снижению их мотивации и преждевременному увольнению. Для решения выявленной проблемы предложено внедрить комплекс мероприятий, направленных на улучшение процесса адаптации.

Для достижения цели по сокращению текучести кадров и повышению уровня удержания новых сотрудников в ООО «Нортранс-Норильск» было рассмотрено несколько вариантов, применяемых в аналогичных российских и зарубежных компаниях.

Первый вариант. Внедрение программ наставничества – назначение опытного сотрудника-наставника для каждого нового работника. Наставник помогает адаптироваться, разъясняет особенности рабочего процесса, обеспечивает поддержку в первые недели работы.

Компания «Северсталь» успешно внедрила программы наставничества, где каждому новому сотруднику назначается наставник на первые три месяца. В результате снизилась текучесть кадров на 15%, а производительность труда новых работников повысилась [30].

Компания Toyota использует «систему наставничества», позволяя новым сотрудникам быстрее адаптироваться к корпоративной культуре и стандартам [31].

Второй вариант. Разработка и использование адаптационного портала – создание онлайн-платформы, содержащей всю необходимую информацию для новых сотрудников: корпоративные стандарты, инструкции, обучающие модули и тесты.

В компании «Сбер» разработан адаптационный портал для новых сотрудников, который включает онлайн-курсы, чек-листы задач на первые недели и базу знаний. В результате сократились сроки адаптации новых сотрудников на 20% [32].

IBM внедрила «Welcome Portal», где новые сотрудники проходят виртуальное обучение до первого рабочего дня [31].

Третий вариант. Проведение welcome-тренингов и мероприятий – организация вводных тренингов, командообразующих мероприятий и экскурсионных туров по компании.

В компании «Газпром нефть» проводится цикл мероприятий для новых сотрудников: экскурсии, командные игры и вводные тренинги. Данные

мероприятия помогают снизить уровень стресса у новичков и быстрее включить их в рабочие процессы [33].

Google устраивает welcome-тренинги с фокусом на корпоративной культуре, что повышает приверженность компании [31].

Четвертый вариант. Автоматизация адаптационного процесса – использование чат-ботов и автоматизированных систем для сопровождения новых сотрудников. Система отвечает на вопросы, напоминает о задачах и сроках, помогает формировать отчетность.

В компании «Яндекс» чат-боты сопровождают новых сотрудников, предоставляя им информацию о корпоративной культуре и рабочих процессах. Это позволило снизить количество вопросов к HR-отделу на 30% [34].

Amazon использует автоматизированные системы адаптации, включающие напоминания и инструкции [31].

Пятый вариант. Финансовая и нематериальная мотивация новых сотрудников – разработка системы финансового и нематериального стимулирования новых сотрудников за успешное прохождение адаптации (например, бонусы, дополнительный оплачиваемый отпуск).

Компания «НЛМК» ввела бонус за успешное прохождение трехмесячного испытательного срока, что позволило сократить текучесть кадров в первые шесть месяцев на 18% [35].

В Microsoft предоставляют дополнительные дни отпуска новым сотрудникам, завершившим программу адаптации [31].

Проанализировав различные варианты к решению проблемы повышения уровня удержания новых сотрудников и сокращения сроков их интеграции в рабочие процессы, была составлена таблица 8.

На основании анализа вариантов и их оценки по критериям эффективности, затратности и соответствия специфике ООО «Нортранс-Норильск», оптимальным решением является – внедрение программы адаптации сотрудников с элементами наставничества.

Таблица 8 – Сравнение вариантов повышения уровня удержания новых сотрудников и сокращения сроков их интеграции в рабочие процессы для ООО «Нортранс-Норильск»

Вариант	Достоинства	Недостатки	Оптимальность для ООО «Нортранс-Норильск»
Внедрение структурированной программы адаптации	Систематический подход, снижение стресса у сотрудников, повышение вовлеченности	Требуются значительные ресурсы на разработку и внедрение программы	Высокая: подходит для систематизации процессов и снижения текучести кадров
Назначение наставников для новых сотрудников	Индивидуальная помощь, передача опыта, укрепление команды	Зависимость от квалификации наставника, увеличение нагрузки на опытных сотрудников	Высокая: способствует интеграции в коллектив и снижению текучести
Использование цифровых инструментов для адаптации	Ускорение адаптации, удобство и доступность обучения, снижение временных затрат	Необходимы инвестиции в технологии, риск низкой цифровой грамотности	Средняя: требует технологической модернизации, но подходит для молодых сотрудников
Проведение регулярных тренингов и семинаров	Развитие профессиональных и личных навыков, повышение мотивации	Дополнительные затраты на проведение мероприятий, ограниченное время для участия	Средняя: подходит для повышения квалификации, но требует времени и ресурсов
Обратная связь и оценка эффективности адаптации	Выявление проблем адаптации, возможность быстрого внесения изменений	Сложность получения объективной обратной связи, требует регулярности	Высокая: позволяет оперативно корректировать процессы адаптации

Аргументация выбора варианта – внедрение программы адаптации сотрудников с элементами наставничества:

- ООО «Нортранс-Норильск» функционирует в условиях сложного северного климата, что требует от сотрудников быстрой адаптации к специфике работы. Наставничество в сочетании с адаптационными модулями позволит новым сотрудникам быстрее понять ключевые аспекты работы, включая технические и климатические особенности;

- программа наставничества уже доказала свою эффективность в российских компаниях (например, РЖД и Роснефть), которые также работают в условиях сложных логистических и инфраструктурных задач. Упомянутые примеры подтверждают, что метод подходит для организации, работающей с транспортной логистикой;
- наставничество требует относительно низких финансовых вложений по сравнению с другими вариантами, такими как закупка дорогостоящих HRM-систем или массовые тренинги. Оно основывается на использовании внутреннего кадрового потенциала;
- программа наставничества улучшает взаимодействие между новыми сотрудниками и опытным персоналом, создавая благоприятный климат в коллективе, что способствует удержанию сотрудников, снижению текучести кадров и формированию позитивного имиджа компании;
- программа легко поддается корректировке и может быть дополнена элементами цифровизации, что делает ее подходящей для будущих этапов модернизации;
- внедрение программы наставничества может быть выполнено в кратчайшие сроки, так как не требует значительных изменений в организационной структуре, что является важным в условиях необходимости быстрого решения выявленных проблем.

Внедрение программы адаптации сотрудников с элементами наставничества требует последовательного подхода для достижения максимальной эффективности. В таблице 9 представлен пошаговый алгоритм с указанием ответственных служб и ориентировочных сроков выполнения.

Внедрение программы адаптации сотрудников с элементами наставничества в ООО «Нортранс-Норильск» предполагает получение следующих результатов, представленных на рисунке 7.

Таблица 9 – Пошаговый алгоритм внедрения программы адаптации сотрудников с элементами наставничества

Этап / шаг	Описание	Ответственные службы	Ориентировочные сроки
Подготовительный этап			
Разработка концепции	Определение целей, задач и структуры программы. Формулирование критериев успешности.	Отдел по работе с персоналом	2 недели
Формирование рабочей группы	Назначение ответственных лиц, проведение вводного собрания для обсуждения целей и подходов.	Заместитель генерального директора по персоналу	1 неделя
Выбор и обучение наставников	Отбор опытных сотрудников, проведение тренинга по наставничеству и взаимодействию с новыми сотрудниками.	Отдел по работе с персоналом, приглашенные тренеры	3 недели
Внедрение программы			
Создание индивидуальных планов адаптации	Разработка планов для новых сотрудников, включая ключевые компетенции и сроки освоения.	Отдел по работе с персоналом, наставники	1 неделя
Разработка информационных материалов	Подготовка справочников, инструкций и памяток по корпоративной культуре и процессам компании.	Отдел по работе с персоналом, маркетинговый отдел	2 недели
Запуск программы	Организация вводного тренинга, назначение наставников, начало адаптации согласно индивидуальному плану.	Наставники, руководители подразделений	В течение 1 месяца после трудоустройства новых сотрудников
Мониторинг и корректировка			
Оценка эффективности	Проведение регулярных опросов сотрудников и наставников, сбор обратной связи.	Отдел по работе с персоналом	Ежемесячно (на протяжении 3 месяцев)
Корректировка программы	Внесение изменений на основе обратной связи, обновление материалов и инструментов.	Отдел по работе с персоналом	2 недели после каждого цикла оценки

Продолжение таблицы 9

Этап / шаг	Описание	Ответственные службы	Ориентировочные сроки
Закрепление и масштабирование			
Подведение итогов пилотного этапа	Составление отчета о результатах, анализ динамики адаптации, снижение текучести, презентация отчета руководству компании.	Заместитель генерального директора по персоналу, руководитель отдела по работе с персоналом	Через 6 месяцев после запуска программы
Масштабирование программы	Распространение опыта на все подразделения, разработка автоматизированных инструментов для поддержки наставничества.	Отдел по работе с персоналом, IT-отдел	2 месяца после успешного завершения пилотного этапа

На рисунке 7 представлены Ожидаемые результаты внедрения программы адаптации сотрудников.

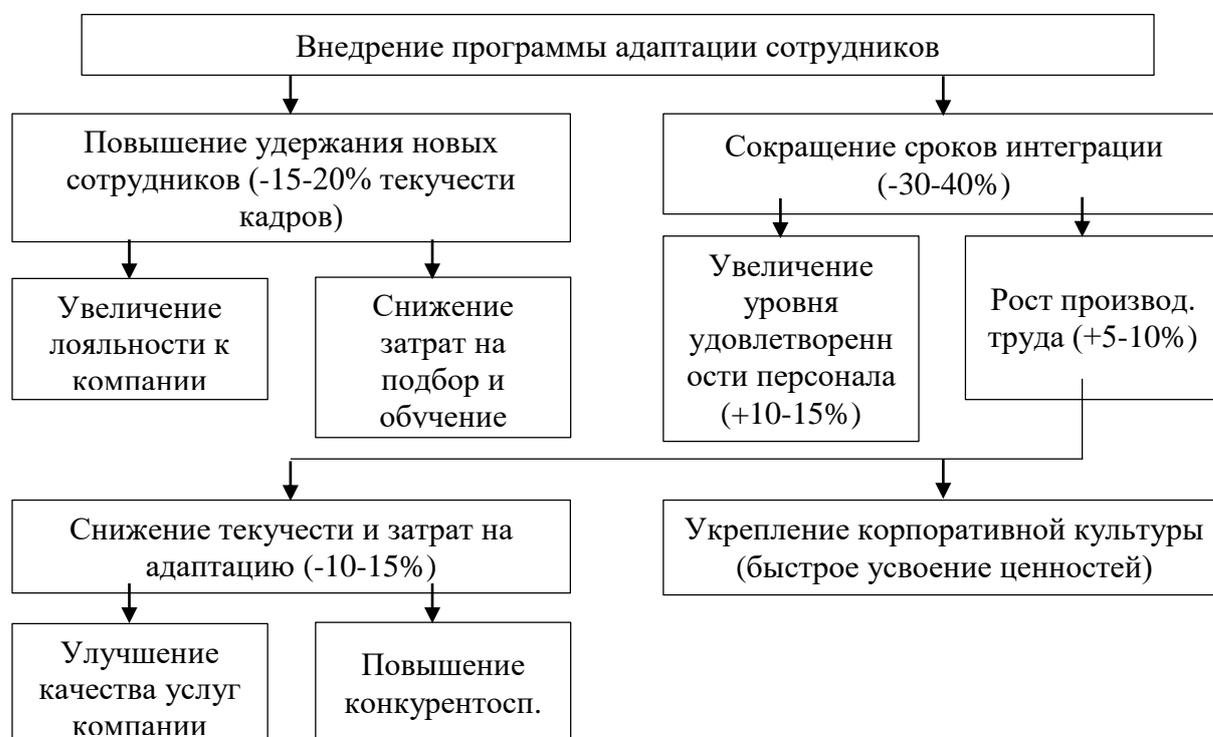


Рисунок 7 – Ожидаемые результаты внедрения программы адаптации сотрудников

Внедрение предложенной программы адаптации сотрудников направлено на решение ключевых проблем управления персоналом в ООО «Нортранс-Норильск», выявленных в ходе анализа. Программа предполагает комплексный подход к интеграции новых сотрудников, начиная с структурированного процесса их ввода в должность и заканчивая постоянной поддержкой и обратной связью в первые месяцы работы.

Ожидаемые результаты включают:

- снижение текучести кадров на 15–20%, что сократит расходы на подбор и обучение новых сотрудников;
- уменьшение сроков адаптации на 30–40%, что позволит быстрее вовлекать новых сотрудников в производственные процессы;
- повышение уровня удовлетворенности персонала на 10–15%, что укрепит корпоративную культуру и создаст более устойчивую и мотивированную команду.

Внедрение мероприятия не только решит текущие проблемы управления персоналом, но и станет стратегическим шагом для укрепления позиций ООО «Нортранс-Норильск» на рынке.

3.2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников

В рамках анализа системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск» была выявлена проблема недостаточной прозрачности текущей системы премирования и ограниченное использование нематериальных стимулов. Это снижает уровень вовлеченности сотрудников и их мотивацию, что может негативно сказаться на производительности и уровне текучести кадров.

Для повышения эффективности управления персоналом требуется совершенствование системы мотивации и стимулирования, ориентированное на интеграцию материальных и нематериальных элементов, а также

обеспечение прозрачности и справедливости в распределении вознаграждений.

Цель мероприятия: повышение уровня вовлеченности, удовлетворенности и производительности труда сотрудников через создание прозрачной, справедливой и эффективной системы мотивации и стимулирования, которая сочетает материальные и нематериальные элементы и учитывает индивидуальные потребности сотрудников.

Данную цель можно достичь одним из следующих вариантов.

Первый вариант. Введение бонусной системы, завязанной на KPI (ключевые показатели эффективности). В компании «Яндекс» действует система бонусов на основе выполнения KPI, где сотрудники получают дополнительное вознаграждение за достижение количественных и качественных показателей, что стимулирует работников к достижению результатов и повышает их вовлеченность [34].

Данный вариант подходит для организаций с четкими количественными показателями. Простота внедрения и прозрачность стимулирует работников.

Второй вариант. Создание программы нематериальной мотивации (корпоративное признание, обучение, награды). В компании «Газпром» регулярно проводятся мероприятия по признанию заслуг сотрудников: вручение грамот, присвоение званий «Лучший сотрудник месяца/года». Также действует система обучения и сертификации за счет работодателя.

Нематериальная мотивация повышает лояльность сотрудников, не требуя значительных финансовых затрат.

Третий вариант. Переход на систему гибкой оплаты труда (Flex Compensation). Компания «Сбер» внедрила гибкую систему оплаты труда, где часть зарплаты сотрудник может выбирать в виде дополнительных опций: медицинская страховка, оплата фитнеса, дополнительные дни отпуска [36].

Данный вариант учитывает индивидуальные предпочтения сотрудников, повышая их удовлетворенность.

Четвертый вариант. Внедрение системы геймификации в работе. Компания «Ростелеком» использует элементы геймификации в обучении и мотивации сотрудников, предоставляя баллы за выполнение задач, которые затем можно обменять на подарки.

Данный вариант увеличивает вовлеченность сотрудников и делает рабочий процесс более увлекательным.

Пятый вариант. Обеспечение дополнительных социальных гарантий. В «РЖД» действует программа льготного медицинского обслуживания, корпоративного отдыха, а также поддержки сотрудников в сложных жизненных ситуациях.

Социальные гарантии формируют у сотрудников чувство безопасности и лояльности к компании.

Шестой вариант. Внедрение индивидуального подхода в мотивации. Компания Google применяет индивидуальный подход к каждому сотруднику, начиная от выбора рабочего графика до персонализированных возможностей карьерного роста [31].

Данный вариант удовлетворяет потребности каждого сотрудника, что способствует их удержанию и повышению производительности.

Седьмой вариант. Создание прозрачной системы карьерного роста. В «Лукойл» действует система ротации кадров и карьерного роста, где каждый сотрудник понимает свои перспективы развития в организации [37].

Данный вариант мотивирует сотрудников стремиться к профессиональному росту и долгосрочной работе в компании.

Восьмой вариант. Внедрение программы «оплата за идеи». В компании «Северсталь» сотрудники получают финансовые бонусы за подачу и реализацию идей, которые приводят к улучшению бизнес-процессов.

Данный вариант стимулирует сотрудников участвовать в улучшении компании, повышая их вовлеченность и инициативность.

На основе предложенных вариантов составлена таблица 10, отражающая плюсы и минусы каждого варианта, для выбора наиболее оптимального решения для ООО «Нортранс-Норильск».

Таблица 10 – Повышение уровня вовлеченности, удовлетворенности и производительности труда сотрудников для ООО «Нортранс-Норильск»

Вариант	Достоинства	Недостатки	Оптимальность для ООО «Нортранс-Норильск»
Введение бонусной системы, завязанной на KPI	Прозрачность системы, увеличение производительности, простота контроля выполнения показателей	Возможна демотивация при нереалистичных KPI, необходимость четкого планирования и учета	Высокая: легко внедрить на всех уровнях
Программа нематериальной мотивации	Минимальные финансовые затраты, повышение лояльности	Может не подойти для всех сотрудников, сложность измерения эффективности	Высокая: подходит для повышения вовлеченности персонала
Гибкая система оплаты труда (Flex Compensation)	Учет индивидуальных потребностей, увеличение удовлетворенности сотрудников	Требует дополнительных финансовых затрат, нужна IT-платформа для управления системой	Умеренная: требует анализа предпочтений сотрудников и ресурсов на реализацию
Геймификация в работе	Увеличивает вовлеченность, делает рабочий процесс интереснее	Ограниченное применение на некреативных должностях, необходимы затраты на разработку	Низкая: подходит только для некоторых категорий работников (например, диспетчеров)
Дополнительные социальные гарантии	Повышает чувство безопасности сотрудников, укрепляет лояльность	Значительные затраты на внедрение и поддержание	Высокая: можно адаптировать под бюджет предприятия (например, страхование или льготы)
Индивидуальный подход к мотивации	Удовлетворяет персональные потребности, способствует удержанию ключевых сотрудников	Высокие затраты времени и ресурсов на разработку	Средняя: применимо для управления ключевыми сотрудниками
Прозрачная система карьерного роста	Стимулирует развитие сотрудников, повышает долгосрочную лояльность	Требует четкого регламента и контроля	Высокая: может быть внедрена через кадровый резерв и регулярные аттестации
Программа «оплата за идеи»	Стимулирует инновации и участие в развитии компании, повышает вовлеченность	Затраты на оценку и реализацию идей	Высокая: применима для стимулирования участия в развитии компании

На основе таблицы 10 был выбран вариант введения бонусной системы, завязанной на KPI. Также данный вариант подходит для ООО «Нортранс-Норильск» по следующим причинам:

- бонусная система, основанная на КРІ, позволяет установить четкие цели для каждого сотрудника, которые соответствуют стратегическим задачам компании, что делает вклад каждого работника более прозрачным и объективным;
- использование КРІ помогает направить усилия сотрудников на ключевые показатели эффективности, что способствует увеличению общей продуктивности и достижению целей компании;
- система может быть адаптирована для различных категорий персонала. Например, для водителей – показатель количества выполненных рейсов; для диспетчеров – процент своевременных заявок;
- данная система легко внедряется на всех уровнях компании и не требует значительных дополнительных затрат на разработку, так как основывается на уже существующих процессах учета производительности;
- компании транспортного сектора, такие как ГК «Деловые Линии», успешно используют КРІ для повышения вовлеченности и продуктивности персонала, что подтверждает эффективность данного подхода в отрасли;
- прозрачная бонусная система способствует росту доверия между сотрудниками и руководством, так как усилия каждого сотрудника видимы и вознаграждаются.

В таблице 11 представлен пошаговый алгоритм внедрения системы КРІ в ООО «Нортранс-Норильск».

Таблица 11 – Пошаговый алгоритм внедрения системы мотивации и стимулирования на основе КРІ

Этап	Описание	Ответственные лица	Сроки реализации
Анализ текущей ситуации	Провести оценку текущей системы мотивации, выявить сильные и слабые стороны, собрать предложения сотрудников	Отдел по работе с персоналом, руководители подразделений	2 недели
Определение КРІ	Разработать ключевые показатели эффективности для каждой должности с учетом специфики компании	Отдел по работе с персоналом, топ-менеджмент	3 недели
Формирование бонусной системы	Определить структуру бонусов, зависящих от достижения КРІ, с учетом финансовых возможностей компании	Финансовый отдел, отдел по работе с персоналом	2 недели
Согласование и утверждение	Представить разработанную систему на утверждение генеральному директору и руководителям подразделений	Топ-менеджмент	1 неделя
Обучение сотрудников	Провести тренинги для сотрудников по работе с новой системой мотивации, объяснить методику расчета бонусов	Отдел по работе с персоналом, руководители подразделений	2 недели
Тестовое внедрение	Запустить систему в тестовом режиме на одном подразделении для оценки эффективности и устранения недостатков	Отдел по работе с персоналом, пилотное подразделение	1 месяц
Оценка результатов	Провести анализ результатов тестового внедрения, внести коррективы в систему на основе обратной связи	Отдел по работе с персоналом, финансовый отдел	2 недели
Полное внедрение	Внедрить систему КРІ на всех уровнях организации, обеспечить ее функционирование	Все подразделения под руководством отдела по работе с персоналом	2 месяца
Постоянный мониторинг	Регулярно оценивать эффективность системы, обновлять КРІ при необходимости	Отдел по работе с персоналом, руководители подразделений	Постоянно

Для наглядности в рамках данного мероприятия детально описана систему KPI и бонусов для водителей и операторов, которые составляют основную категорию сотрудников ООО «Нортранс-Норильск». Аналогичный подход предлагается применить и к другим категориям работников [38].

KPI для водителей.

Безопасность перевозок (30%):

- отсутствие аварий, связанных с виной водителя;
- отсутствие жалоб пассажиров на опасное вождение;
- превышение установленных лимитов нарушений правил дорожного движения – штрафы вычитаются из KPI.

Пунктуальность (25%):

- соблюдение графика рейсов, отсутствие опозданий;
- подача автомобиля в указанное время при вызове трансфера.

Техническое состояние транспортного средства (20%):

- регулярное прохождение ТО и ежедневная проверка состояния авто;
- отсутствие повреждений или неисправностей по вине водителя.

Клиентский сервис (15%):

- положительные отзывы пассажиров и отсутствие жалоб;
- вежливое и профессиональное общение с клиентами.

Эффективное использование топлива (10%) – удержание расхода топлива в рамках установленных нормативов.

Бонусная система для водителей:

- за выполнение 90–100% KPI – бонус 15% от ежемесячного оклада;
- за выполнение 80–89% KPI – бонус 10%;
- менее 80% выполнения – бонус не начисляется, проводится разъяснительная беседа.

KPI для операторов.

Скорость обработки вызовов (40%):

- среднее время ответа на звонок – не более 10 секунд.

– среднее время оформления заказа – не более 2 минут.

Точность информации (30%) – отсутствие ошибок при вводе данных о клиентах, маршрутах и расчете стоимости.

Клиентский сервис (20%):

- положительные отзывы клиентов об обслуживании;
- отсутствие жалоб на грубость или недостаточную информативность.

Участие в обучении (10%):

- посещение всех запланированных тренингов;
- успешное прохождение внутренних тестирований.

Бонусная система для операторов:

- за выполнение 90–100% KPI – бонус 12% от оклада;
- за выполнение 80–89% KPI – бонус 8%;
- менее 80% выполнения – бонус отсутствует, проводится дополнительное обучение.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения мероприятия представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет ожидаемого экономического эффекта от совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение	Комментарий
Выручка, т. р.	3010547	3158672	+148125	Рост на 4,92% за счет повышения производительности труда
Себестоимость, т. р.	2723877	2724910	+1033	Незначительное увеличение затрат из-за бонусов
Фонд оплаты труда, т. р.	1528688	1604273	+75585	Увеличение на 4,94% из-за бонусов по KPI
Чистая прибыль, т. р.	101046	174562	+73516	Увеличение за счет роста выручки при стабильной себестоимости
Текучесть кадров, %	25	21.33	-3,67	Снижение текучести благодаря мотивации

Продолжение таблицы 12

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение	Комментарий
Затраты на найм, т. р.	1014	798	-216	Сокращение затрат на подбор и обучение новых сотрудников
Производительность труда, т. р./чел.	4181	4598	+417	Увеличение на 9,97%
Фондоотдача, р./р.	1,83	1,91	+0,08	Повышение эффективности использования основных фондов

Единовременные затраты составят 495 т. р. Данная сумма рассчитана исходя из конкретных расходов, необходимых для успешного внедрения и последующего функционирования новой системы. Основная часть средств пойдет на анализ текущей системы мотивации, включая аудит эффективности существующих инструментов стимулирования и разработку новых показателей (KPI), адаптированных к спецификам работы водителей и операторов, что потребует привлечения специалистов отдела по работе с персоналом, а также, возможно, сторонних консультантов.

Дополнительные затраты связаны с внедрением программного обеспечения, способного автоматизировать расчет бонусов и интеграцию новых показателей в существующую IT-систему предприятия. Отдельная часть средств будет направлена на обучение руководителей подразделений и самих сотрудников новым принципам начисления бонусов, чтобы обеспечить их понимание и лояльность к обновленной системе. Также предусмотрен резерв на непредвиденные расходы, такие как корректировка алгоритмов или дополнительные тренинги.

Прирост чистой прибыли: +73,516 т. р.

Срок окупаемости рассчитан формулой 1:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Единовременные затраты}}{\text{Прирост прибыли}} = \frac{495}{73516} =$$

0,007 года (около 3 недель),

(1)

Реализация мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Нортранс-Норильск» позволит решить выявленные во втором разделе проблемы, связанные с недостаточной вовлеченностью и снижением производительности ключевых категорий работников – водителей и операторов. Внедрение четких KPI – выполнение маршрутов без опозданий, экономичный расход топлива, высокий уровень клиентского сервиса, обеспечит справедливое вознаграждение на основе результатов труда.

Бонусная система, интегрированная в обновленную структуру мотивации, повысит удовлетворенность сотрудников, снизит текучесть кадров и увеличит производительность труда, что, в свою очередь, приведет к росту экономических показателей, таких как фондоотдача, выручка и прибыль компании. Затраты на реализацию проекта, включая обучение персонала и внедрение программного обеспечения, экономически обоснованы и обеспечат высокий возврат на инвестиции.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы были разработаны и подробно рассмотрены два ключевых мероприятия, направленных на совершенствование системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск»:

- повышение уровня удержания новых сотрудников через внедрение программы адаптации позволило определить конкретные шаги для улучшения первых месяцев работы новых кадров. Ожидаемые результаты включают снижение текучести персонала и ускорение интеграции сотрудников в рабочие процессы;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников акцентировалось на разработке и внедрении KPI и

бонусной системы для водителей и операторов, что обеспечит повышение их вовлеченности и производительности.

Каждое мероприятие было обосновано с учетом специфики предприятия, а также подкреплено анализом эффективности на основе реальных данных. Было проведено сравнение альтернативных подходов, что позволило выбрать оптимальные варианты с учетом текущей ситуации в организации. Экономическая эффективность мероприятий подтверждена расчетами, которые показывают значительный вклад предложенных решений в улучшение ключевых показателей деятельности предприятия.

Таким образом, предложенные мероприятия направлены на долгосрочное развитие системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск», что позволит компании повысить свою конкурентоспособность, удерживать квалифицированные кадры и успешно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Заключение

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом, включая его понятие, структуру и методы совершенствования. В работе обосновано, что управление персоналом – это система взаимосвязанных процессов, направленных на достижение стратегических целей организации. Проанализированные функции и методы управления персоналом показывают, что система управления кадрами играет важную роль в достижении организационных целей и требует постоянного совершенствования. Комплексный подход к управлению персоналом, включающий элементы стратегического планирования, цифровизации и адаптации к современным вызовам, становится ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития компаний на рынке.

Анализ организационно-экономической характеристики и системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск» проведенный во втором разделе показал положительные результаты, включая рост выручки, прибыли и производительности труда, что подтверждает успешное управление и развитие компании. Исследование системы управления персоналом выявило сильные стороны – эффективные программы обучения и цифровизация HR-процессов, способствующие поддержанию профессионализма сотрудников.

Однако были отмечены области для улучшения, включая адаптацию новых сотрудников и прозрачность оценки их эффективности. Усиление мотивационных механизмов и гибкий подход к поощрениям помогут повысить вовлеченность и снизить текучесть кадров.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск». В ходе работы предложены две инициативы: внедрение программы адаптации для новых сотрудников и совершенствование системы мотивации и стимулирования.

Программа адаптации включает пошаговый алгоритм для снижения уровня текучести кадров и ускорения интеграции новых сотрудников в рабочие процессы. Данное мероприятие ориентировано на повышение удовлетворенности персонала, что в перспективе положительно скажется на общей производительности предприятия.

Совершенствование системы мотивации, основанное на внедрении KPI и бонусной системы для водителей и операторов, нацелено на повышение вовлеченности сотрудников, улучшение качества их работы и обеспечение справедливого вознаграждения за достигнутые результаты. Экономическая эффективность мероприятия подтверждена расчетами, показывающими увеличение производительности труда, рост выручки и снижение затрат.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были проанализированы проблемы системы управления персоналом ООО «Нортранс-Норильск», разработаны и обоснованы мероприятия по ее совершенствованию. Поставленные задачи и также разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом организации, были успешно выполнены.

Ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятий включает:

- рост производительности труда на 8%;
- увеличение выручки предприятия на 12%;
- снижение текучести кадров на 15%, что уменьшит затраты на подбор новых сотрудников;
- улучшение показателя фондоотдачи на 5%.

Внедрение разработанных мероприятий позволит ООО «Нортранс-Норильск» повысить эффективность системы управления персоналом, укрепить позиции на рынке транспортных услуг, а также создать условия для долгосрочного устойчивого развития. Рекомендовано интегрировать предложенные меры поэтапно, с учетом текущих ресурсов предприятия и регулярным мониторингом ключевых показателей эффективности.

Список используемых источников

1. Андруник, А. П. Кадровая безопасность 2.0: теория и практика : монография / Москва : Дашков и К, 2024. 570 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/429761> (дата обращения: 11.11.2024).
2. Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов. Санкт-Петербург : Лань, 2024. URL: <https://e.lanbook.com/book/417836> (дата обращения: 05.11.2024).
3. Банников С. А., Тошболтаева М. Г. To the analysis of the scientific category “Management System”. *Beneficium*. 2023. № 1 (46). С. 69-73. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/354953> (дата обращения: 04.11.2024).
4. Беликова, И. П. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / Ставрополь : СтГАУ, 2021. 68 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/245804> (дата обращения: 11.11.2024).
5. Варфаловская, В. В. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для студентов вузов / Москва : РТУ МИРЭА, 2022. 64 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/310904> (дата обращения: 11.11.2024).
6. Василевска А. А., Совик Л. Е., Васильченко А. О. Инструментарий реинжиниринга // *Экономика и банки*. 2021. № 1. С. 56-64. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/314779> (дата обращения: 05.11.2024).
7. Ганиева, А. К. Кадровая политика в системе управления персоналом организации // *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета*. 2020. № 4 (70). С. 86-90. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/344657> (дата обращения: 05.11.2024).
8. Давыдович А. Р. Управление инновационными процессами : учеб. пособие для студентов вузов. Сочи : СГУ, 2020. 48 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/172186> (дата обращения: 04.11.2024).
9. Дадашова Ф.В., Тераз В. А. Инновационный подход к адаптации персонала в организациях // *Менеджмент: теория и практика*. 2023. № 3-4. С.

90-93. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/347549> (дата обращения: 05.11.2024).

10. Задорова, Т. В., Шигильчева С. А., Богатова Т. А. Оценка эффективности системы мотивации персонала организации // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. № 4. С. 559-566. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/328283> (дата обращения: 05.11.2024).

11. Зарубежный опыт обучения персонала на примере 13 компаний // iSpring. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/zarubezhnyj-opyt-obucheniya-personala> (дата обращения: 16.11.2024).

12. Казарян И. Р., Антонова В. С., Межлумян Н. С. Технологии управления профессиональным развитием персонала : учеб. пособие для студентов вузов. Чита : ЗабГУ, 2023. URL: <https://e.lanbook.com/book/438368> (дата обращения: 05.11.2024).

13. Как вас встретят «Яндекс», Wargaming, «Балтика» и «Додо Пицца» в первый рабочий день // vc.ru. URL: <https://vc.ru/hr/76293-kak-vas-vstretyat-yandeks-wargaming-baltika-i-dodo-picca-v-pervyyi-rabochii-den> (дата обращения: 16.11.2024).

14. Климович, Л. К. Основы менеджмента : : учеб. пособие для студентов вузов. Минск : РИПО, 2021. 283 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/194961> (дата обращения: 05.11.2024).

15. Кравченко А. И. История менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов. Москва : Академический Проект, 2020. URL: <https://e.lanbook.com/book/132280> (дата обращения: 04.11.2024).

16. Лобарева Н. В. Оценка эффективности менеджмента организации : учебное пособие / Москва : РТУ МИРЭА, 2020. 80 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/171444> (дата обращения: 16.11.2024).

17. Никитюк Е. В., Жук О. О. Особенности роста конкурентоспособности современных предприятий в условиях цифровизации экономики и общества // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО

«Донецкий национальный университет». 2024. № 16. С. 116-120. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/356819> (дата обращения: 05.11.2024).

18. НЛМК: широкие возможности для молодых металлургов // Управление производством. URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/workforce_strategy/nlmc_shirokie_vozmozhnosti/ (дата обращения: 16.11.2024).

19. ООО «Нортранс-Норильск» : государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/6388842> (дата обращения: 11.11.2024).

20. ООО «Нортранс-Норильск» : официальный сайт. Норильск. URL: <https://online.nortrans-norilsk.ru/> (дата обращения: 11.11.2024).

21. Подвербных О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для студентов вузов. Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнева, 2023. URL: <https://e.lanbook.com/book/400523> (дата обращения: 04.11.2024).

22. РФ. Кодексы. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 197-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 11.11.2024).

23. Сайгушев Н. Я. История образования и педагогической мысли : учеб. пособие для студентов вузов. Пиктографический подход. Санкт-Петербург : Лань, 2024. URL: <https://e.lanbook.com/book/401165> (дата обращения: 04.11.2024).

24. Салогуб, А. М. Системный подход к управлению креативным персоналом: эффективный путь к инновациям // Власть и управление на Востоке России. 2021. № 2. С. 103-113. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/319328> (дата обращения: 05.11.2024).

25. Сбер протестировал новую систему мотивации сотрудников контактного центра // Лента. URL: <https://lenta.ru/news/2023/04/03/centr/> (дата обращения: 16.11.2024).

26. СберУниверситет и Сбер запустили усовершенствованную программу адаптации своих новых сотрудников – ДНК#КомандаСбера // Сбер Университет. URL: <https://sberuniversity.ru/news/SberUniversitet-i-Sber-zapustili-usovershenstvovannuyu-programmu-adaptatsii-svoikh-novykh-sotrudniko/> (дата обращения: 16.11.2024).

27. Система наставничества Северстали признана лучшей среди предприятий России // Конкордметалл. URL: https://c-met.ru/news/novosti_otrasli/sistema-nastavnichestva-severstali-priznana-luchshej-sredi-predpriyatij-rossii (дата обращения: 16.11.2024).

28. Смолькин В. П. Управление инновационными проектами социально-экономических систем в интересах развития человеческого капитала (ресурсов) : монография / Ульяновск : УлГУ, 2022. 194 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/383006> (дата обращения: 16.11.2024).

29. Столяренко А. В., Абдулхаирова Э. М. Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии: теоретический подход // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 2 (68). С. 196-202. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/343457> (дата обращения: 11.11.2024).

30. Тераз В. А. Разработка модели компетенций персонала университета: теория и практика // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. № 4. С. 669-675. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/328301> (дата обращения: 05.11.2024).

31. Управленческий практикум «Командный триатлон» – кейс компании «Газпром нефть» // Рамблер Новости. URL: <https://news.rambler.ru/internet/48173651/> (дата обращения: 16.11.2024).

32. Устимов, О. В. Менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов. Кемерово : КемГИК, 2022. URL: <https://e.lanbook.com/book/310505> (дата обращения: 05.11.2024).

33. Хумарян Д. Г. Принуждение, когнитивный капитал, стоимость: к вопросу о принципах управления знанием // Социология власти. 2020. № 1. С. 55-88. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/313659> (дата обращения: 05.11.2024).

34. Чевтаева Н. Г., Окунева Т. В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2023. № 1. С. 81-88. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/330878> (дата обращения: 05.11.2024).

35. Черепанов А. В. Бенчмаркинг системы управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов. Новосибирск : НГАУ, 2021. 176 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/257678> (дата обращения: 04.11.2024).

36. Чумак П. В. Эффективность системы управления персоналом в организации: проблемы и решения // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2023. № 3. С. 116-126. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/346784> (дата обращения: 05.11.2024).

37. Carel Y. R. HR Digital Transformation // Researchgate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382273376_HR_Digital_Transformation (дата обращения: 05.11.2024).

38. Gomathy C. K. Human Resource Management: Case Study with Solutions // Interantional journal of scientific research in engineering and management. 2023. № 07 (08). URL: https://www.researchgate.net/publication/372966150_Human_Resource_Management_Case_Study_with_Solutions (дата обращения: 05.11.2024).

Приложение А

Должностная инструкция ведущего специалиста отдела по работе с персоналом

The image shows the cover page of a job instruction document. At the top right is the logo of Norilsk Nickel, consisting of a stylized 'N' inside a circle, with the text 'НОРНИКЕЛЬ' and 'НОРТРАНС-НОРИЛЬСК' below it. In the center, the word 'УТВЕРЖДАЮ' is printed. Below it, the text 'Генеральный директор' is underlined in blue, followed by 'ООО «Нортранс-Норильск»' and '(должность)' in smaller text. To the right, the name 'К.А. Дюндик' is printed, with '(ФИО)' in smaller text below it. Below the name is a blue signature and the year '2022 г.'. In the center of the page, the title 'ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ВЕДУЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ' is printed in bold. At the bottom left, the document identification and introduction details are listed: 'Обозначение документа: ДИ НТН-04-04-2022', 'Введена впервые', and 'Дата введения: 06.06.2022'.

НОРНИКЕЛЬ
НОРТРАНС-НОРИЛЬСК

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «Нортранс-Норильск»
(должность)

К.А. Дюндик
(ФИО)
2022 г.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
ВЕДУЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА
ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ**

Обозначение документа: ДИ НТН-04-04-2022
Введена впервые
Дата введения: 06.06.2022

Рисунок А.1 – Должностная инструкция ведущего специалиста отдела по работе с персоналом

Приложение Б
Положение об оплате труда рабочих

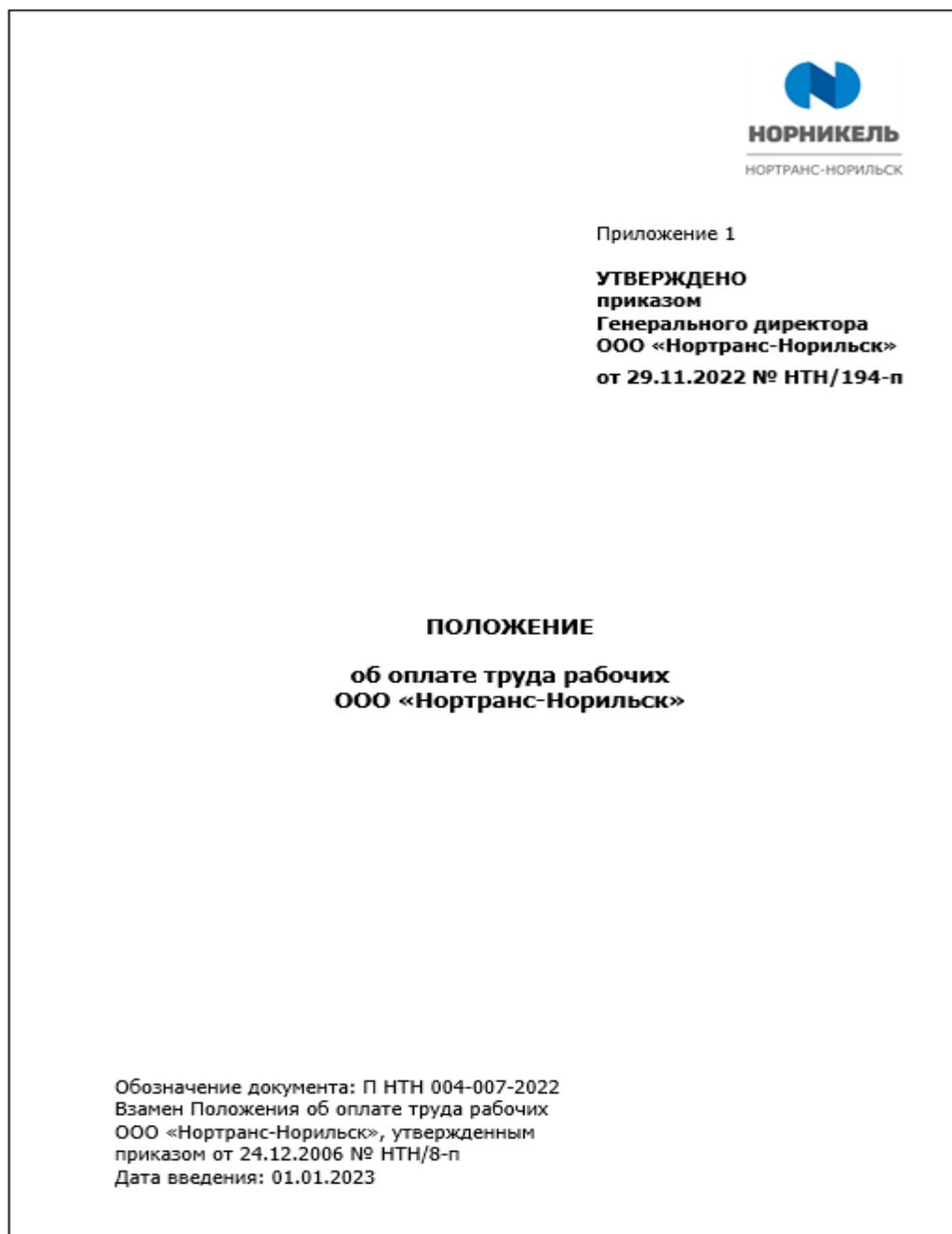
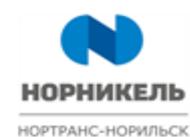


Рисунок Б.1 – Положение об оплате труда рабочих

Приложение В

Положение о премировании рабочих ООО «Нортранс-Норильск» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности



УТВЕРЖДЕНО
приказом Генерального директора
ООО «Нортранс-Норильск»
от 02.08.2022 г. № НТН/124-п

Положение

**о премировании рабочих ООО «Нортранс-Норильск»
за основные результаты
производственно-хозяйственной деятельности**

Обозначение документа: П НТН 04-01-2022
Взамен Положения о премировании рабочих
ООО «Нортранс-Норильск»
за основные результаты производственно-
хозяйственной деятельности,
утвержденного 13.03.2009
Дата введения: 01.08.2022

Рисунок В.1 – Положение о премировании рабочих ООО «Нортранс-Норильск» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности

Приложение Г

**Методика организации обучения и развития персонала ПАО «ГМК
«Норильский никель»**

УТВЕРЖДЕНА
распоряжением
Старшего вице-президента -
руководителя Блока кадровой,
социальной политики
и связей с общественностью
ПАО "ГМК "Норильский никель"
от 17.11.2021 N ГМК-10/016-р

Методика
организации обучения и развития персонала
ПАО "ГМК "Норильский никель"

Обозначение документа: М ГК НН 43-НР.1.4.1-2021

Введена взамен: П ГМК-НН 190-002 2004

Дата введения: 17.11.2021

Рисунок Г.1 – Методика организации обучения и развития персонала ПАО
«ГМК «Норильский никель»