

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления
персоналом организации

Обучающийся

А.Е. Морозова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Полякова Т.В.

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Е. Морозова.

Тема работы: Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Научный руководитель: к. э. н. Т.В. Полякова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Профит».

Объект исследования – ООО «Профит».

Предмет исследования – методы и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации, оказывающей бухгалтерские и консалтинговые услуги.

Методы исследования – анализ и синтез, системный подход, экономико-статистические и социологические методы, анкетирование.

Краткие выводы по работе.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы управления персоналом в современных организациях.

Во втором разделе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Профит».

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Профит».

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных мероприятий для укрепления кадрового потенциала, повышения вовлечённости персонала и устойчивости работы предприятия.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления персоналом в современных организациях.....	7
1.1. Сущность, значение и основные подходы к управлению персоналом ..	7
1.2. Методы и технологии управления персоналом в организации.....	14
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Профит».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Профит»	29
2.2 Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Профит».....	35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Профит».....	46
3.1 Основные направления совершенствования системы управления персоналом предприятия.....	46
3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий	56
Заключение	68
Список используемой литературы	71

Введение

В современных экономических условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции, нестабильностью и неопределенностью внешней среды, эффективное управление персоналом становится одним из ключевых факторов успеха организации. Человеческие ресурсы являются не только важнейшим элементом производственного процесса, но и главным стратегическим ресурсом компании в конкурентной борьбе. Необходимость совершенствования системы управления персоналом обусловлена тем, что именно качество трудовых ресурсов и степень их вовлеченности в процесс достижения целей организации играют определяющую роль в обеспечении эффективности деятельности предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях быстрых технологических изменений, цифровизации экономики и обострения конкуренции на рынке труда компаниям необходимо постоянно адаптировать и совершенствовать системы управления персоналом. Особенно это актуально для компаний, работающих в сфере профессиональных услуг, таких как ООО «Профит», где качество человеческого капитала напрямую определяет конкурентоспособность и результативность бизнеса. От того, насколько эффективно компания выстраивает процессы подбора, адаптации, обучения, мотивации и развития персонала, зависит качество предоставляемых услуг и, как следствие, удовлетворенность клиентов и финансовые показатели.

Степень научной разработанности проблемы управления персоналом достаточно высока. Различные аспекты управления персоналом рассматривались в трудах таких ученых, как М. Армстронг, А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.И. Маслов и многие другие. Однако стремительное развитие технологий, изменение подходов к организации труда и трансформация ценностей современных работников требуют постоянного обновления и адаптации методик управления персоналом к новым реалиям.

Объектом исследования является ООО «Профит».

Предметом исследования выступают методы и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации, оказывающей бухгалтерские и консалтинговые услуги.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Профит» на основе анализа текущего состояния кадровой политики предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления персоналом, рассмотреть сущность, значение и основные подходы к управлению персоналом в современных организациях;
- рассмотреть методы и технологии управления персоналом, а также современные тенденции в данной области;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику ООО «Профит»;
- провести анализ кадрового состава и кадровой политики предприятия;
- оценить эффективность существующей системы управления персоналом в ООО «Профит»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценить их экономическую и социальную эффективность.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, экономики труда, менеджмента, психологии управления, а также нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие трудовые отношения.

Информационную базу исследования составили данные статистической и бухгалтерской отчетности ООО «Профит», внутренние документы

компании, регламентирующие процессы управления персоналом, результаты проведенных автором исследований и опросов сотрудников предприятия.

В процессе исследования использовались следующие методы: системный анализ, сравнительный анализ, методы экономического и статистического анализа, методы экспертных оценок, синтез полученных данных.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Профит», которые могут быть реализованы в практической деятельности компании и способствовать повышению эффективности ее работы. Предложенные рекомендации могут быть также использованы другими организациями, работающими в сфере бухгалтерских и консалтинговых услуг.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений. В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом. Второй раздел посвящен анализу системы управления персоналом в ООО «Профит». В третьем разделе представлены разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценка их эффективности.

1 Теоретические основы управления персоналом в современных организациях

1.1 Сущность, значение и основные подходы к управлению персоналом

Управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность по формированию, развитию и эффективному использованию кадрового потенциала организации. В современном понимании управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социально-психологических мероприятий, направленных на создание условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [15].

Историческое развитие концепций управления персоналом прошло значительную эволюцию от понимания персонала как одного из ресурсов производства до признания человеческого капитала ключевым фактором конкурентоспособности организации.

Исторически можно выделить несколько этапов развития подходов к управлению персоналом, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция подходов к управлению персоналом

Период	Название подхода	Основные характеристики
Конец XIX – начало XX в.	Научное управление (Ф. Тейлор)	Рационализация труда, отбор наиболее подходящих работников, обучение эффективным методам работы, введение системы стимулирования
1920-1930-е гг.	Школа человеческих отношений (Э. Мэйо)	Внимание к социально-психологическим аспектам, улучшение условий труда, организация межличностных взаимоотношений
1950-1970-е гг.	Школа поведенческих наук	Мотивационные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг), вовлечение работников в процесс принятия решений

Продолжение таблицы 1

Период	Название подхода	Основные характеристики
1980-1990-е гг.	Концепция человеческих ресурсов	Персонал как ключевой ресурс, инвестиции в человеческий капитал, стратегическое управление персоналом
2000-е гг. – настоящее время	Концепция человеческого капитала	Интеллектуальный и социальный капитал, управление талантами, инновационный потенциал сотрудников, корпоративная социальная ответственность

Современные подходы к управлению персоналом сформировались под влиянием различных теорий, каждая из которых внесла свой вклад в понимание роли человека в организации. В настоящее время можно выделить несколько основополагающих подходов к управлению персоналом:

- экономический подход к управлению персоналом основан на представлении о персонале как о ресурсе, который необходимо использовать максимально эффективно. В рамках этого подхода внимание уделяется таким аспектам, как планирование потребности в кадрах, расчет затрат на персонал и оценка их эффективности, анализ производительности труда, оптимизация системы оплаты труда [8];
- органический подход рассматривает организацию как живую систему, существующую в определенной окружающей среде. Персонал в данном подходе выступает как социальная подсистема организации, имеющая свои потребности и интересы. Особое внимание уделяется адаптации персонала к изменениям внешней среды, развитию организационной культуры, управлению конфликтами;
- гуманистический подход ставит во главу угла человека, его потребности, ценности, установки. В рамках этого подхода организация рассматривается как культурный феномен, а персонал –

как носитель организационной культуры. Внимание уделяется развитию потенциала сотрудников, созданию условий для самореализации, формированию корпоративной идентичности [24];

В таблице 2 представлено сравнение различных подходов к управлению персоналом по ключевым параметрам.

Таблица 2 – Сравнение основных подходов к управлению персоналом

Параметр сравнения	Экономический подход	Органический подход	Гуманистический подход
Представление о человеке	Экономический человек, рациональный агент	Социальный человек, член организационной системы	Личность со своими потребностями и ценностями
Основная цель	Максимизация использования человеческих ресурсов	Интеграция персонала и адаптация к изменениям	Развитие человеческого потенциала, самореализация
Ключевые функции	Планирование численности, учет, контроль, экономическая оценка	Отбор, развитие, коммуникация, мотивация	Формирование корпоративной культуры, управление ценностями, развитие компетенций
Методы воздействия	Экономические (материальное стимулирование)	Организационные и социально-психологические	Культурологические, ценностно-ориентационные
Временной горизонт	Краткосрочный, тактический	Среднесрочный	Долгосрочный, стратегический

В современной практике управления персоналом редко используется какой-либо один подход в чистом виде. Как правило, организации применяют интегрированные подходы, сочетающие элементы различных концепций. Однако, базовые принципы и приоритеты в управлении персоналом могут существенно различаться в зависимости от специфики деятельности организации, ее размера, стадии жизненного цикла и других факторов.

Сущность управления персоналом раскрывается через реализацию его основных функций. Традиционно выделяют следующие функции управления персоналом:

- планирование персонала – определение потребности в персонале (количественной и качественной), разработка планов и программ по обеспечению организации необходимыми кадрами;
- отбор и найм персонала – поиск и привлечение кандидатов, оценка их соответствия требованиям должности, заключение трудовых договоров;
- адаптация персонала – процесс вхождения нового сотрудника в организацию, знакомство с корпоративной культурой, приобретение необходимых навыков и знаний;
- оценка персонала – определение соответствия сотрудников занимаемым должностям, выявление потенциала для продвижения, определение направлений развития;
- обучение и развитие персонала – повышение квалификации сотрудников, развитие их компетенций, подготовка к выполнению новых функций;
- мотивация и стимулирование труда – создание системы материального и нематериального стимулирования, направленной на повышение заинтересованности сотрудников в результатах труда;
- управление карьерой – планирование и реализация профессионального и должностного роста сотрудников;
- корпоративная социальная политика – формирование и реализация социальных программ, направленных на повышение лояльности персонала и создание благоприятного социально-психологического климата;
- кадровое делопроизводство – документационное обеспечение всех процессов управления персоналом [3].

Значение эффективного управления персоналом для современной организации трудно переоценить. В условиях возрастающей конкуренции, глобализации, быстрых технологических изменений именно человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности. По данным исследований консалтинговой компании McKinsey, организации с высокоэффективной системой управления персоналом демонстрируют на 22% более высокие финансовые результаты по сравнению с конкурентами [27].

В контексте управления персоналом особое значение приобретает понятие системы управления персоналом. Система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное функционирование персонала для достижения целей организации. Ключевыми элементами этой системы являются: стратегия управления персоналом, кадровая политика, технологии и методы управления персоналом, организационная структура службы управления персоналом, нормативно-методическое и правовое обеспечение, информационное и техническое обеспечение.

Стратегия управления персоналом определяет общее направление и принципы работы с персоналом в долгосрочной перспективе. Она должна соответствовать общей стратегии развития организации и быть направлена на обеспечение организации квалифицированными, лояльными и мотивированными сотрудниками. Армстронг М. отмечает: «Стратегия управления персоналом представляет собой планы, программы и направления действий, сформированные и реализуемые для того, чтобы обеспечить организацию работниками нужной квалификации и создать условия для оптимального использования их способностей для достижения целей предприятия и удовлетворения индивидуальных потребностей работников» [2].

Кадровая политика представляет собой систему принципов, норм и правил, регулирующих отношения с персоналом. Она определяет общую философию и идеологию управления персоналом в организации. В

зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде и степени влияния руководства на кадровую ситуацию можно выделить несколько типов кадровой политики:

- открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне, готовностью принять работников извне;
- закрытая кадровая политика ориентирована на привлечение новых работников только на низшие должностные позиции, а замещение высших должностей происходит только из числа работников организации;
- реактивная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации программ диагностики кадровой ситуации и мер экстренного реагирования на возникающие проблемы;
- превентивная кадровая политика отличается наличием обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации и, одновременно, недостаточностью средств для оказания влияния на нее;
- активная кадровая политика характеризуется наличием прогноза кадровых ситуаций и средств воздействия на них [18].

Эффективность применения того или иного типа кадровой политики зависит от общей стратегии организации, ситуации на рынке труда, специфики деятельности и других факторов.

Технологии и методы управления персоналом представляют собой совокупность приемов, процедур, действий, направленных на реализацию функций управления персоналом. К основным технологиям управления персоналом относятся: технология отбора и найма персонала, технология адаптации, технология оценки персонала, технология обучения и развития, технология мотивации и стимулирования и т.д. Выбор конкретных технологий и методов определяется стратегией организации, ее ресурсными возможностями, характеристиками персонала.

Организационная структура службы управления персоналом определяет состав и соподчиненность подразделений и должностных лиц, выполняющих функции управления персоналом. В зависимости от размера организации, специфики деятельности и других факторов служба управления персоналом может быть представлена как отдельным специалистом, так и сложной многоуровневой структурой с несколькими подразделениями.

Нормативно-методическое и правовое обеспечение управления персоналом включает в себя законодательные акты, регулирующие трудовые отношения, локальные нормативные акты, должностные инструкции, положения о подразделениях, штатное расписание и другие документы, регламентирующие работу с персоналом.

Информационное и техническое обеспечение управления персоналом предполагает использование современных информационных технологий для сбора, хранения, обработки и анализа данных о персонале, автоматизацию кадровых процессов, использование специализированных программных продуктов [11].

Эффективность системы управления персоналом определяется степенью достижения организационных целей при оптимальных затратах на персонал. Для оценки эффективности используют различные показатели, которые можно разделить на три группы:

- экономические показатели: производительность труда, рентабельность персонала, затраты на персонал, экономический эффект от реализации кадровых мероприятий и др.;
- социальные показатели: уровень удовлетворенности персонала, текучесть кадров, абсентеизм (отсутствие на рабочем месте), социально-психологический климат в коллективе, уровень конфликтности и др.;
- организационные показатели: соответствие численности и структуры персонала целям организации, эффективность

использования рабочего времени, выполнение нормативов и стандартов в области управления персоналом и др.

При выборе показателей эффективности управления персоналом важно учитывать специфику деятельности организации, ее стратегические цели, особенности персонала [13].

Таким образом, сущность управления персоналом заключается в целенаправленном воздействии на человеческую составляющую организации с целью обеспечения эффективного функционирования организации и удовлетворения потребностей сотрудников. В современных условиях управление персоналом становится стратегической функцией, от реализации которой зависит конкурентоспособность и долгосрочное развитие организации.

1.2. Методы и технологии управления персоналом в организации

Методы и технологии управления персоналом представляют собой конкретные инструменты и процедуры воздействия на персонал, направленные на достижение целей организации. Их разнообразие определяется многогранностью и сложностью задач, которые решаются в процессе управления человеческими ресурсами.

Традиционно в теории и практике управления выделяют три основные группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Каждая группа методов имеет свои особенности, преимущества и ограничения, и в практике управления они, как правило, используются в комплексе.

Административные методы основаны на власти, дисциплине и ответственности. Они представляют собой способы воздействия, основанные на использовании организационных отношений и административной власти руководителя. К административным методам относятся: организационно-распорядительные методы (приказы, распоряжения, указания, инструкции);

методы дисциплинарного воздействия (установление и реализация форм ответственности); методы стабилизирующего воздействия (регламентирование, нормирование).

Экономические методы основаны на использовании экономических стимулов и рычагов воздействия. Они предполагают материальную мотивацию персонала, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. К экономическим методам относятся: материальное стимулирование (зарботная плата, премии, бонусы, участие в прибылях); экономические нормативы.

Социально-психологические методы основаны на использовании закономерностей социологии и психологии. Они направлены на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, удовлетворение социальных и духовных потребностей работников, развитие личности и социальных групп. К социально-психологическим методам относятся: моральное стимулирование (признание, похвала, награждение); методы формирования коллектива и создания благоприятного социально-психологического климата; методы развития личности и социальных групп [7].

Эффективность применения различных методов управления персоналом во многом зависит от конкретной ситуации. В таблице 3 приведено сравнение особенностей применения различных методов управления персоналом.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика методов управления персоналом

Характеристики	Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Основа воздействия	Власть, дисциплина, ответственность	Экономические интересы и стимулы	Психологические и социальные потребности
Форма воздействия	Прямая	Косвенная	Косвенная
Характер воздействия	Принуждение	Побуждение	Убеждение
Временной эффект	Быстрый, краткосрочный	Средней продолжительности	Длительный, устойчивый
Преимущества	Четкость, определенность, оперативность, подконтрольность	Стимулирование инициативы, заинтересованности в результатах	Повышение удовлетворенности трудом, лояльности, вовлеченности
Недостатки	Подавление инициативы, возможность формального исполнения	Сложность в установлении объективных критериев оценки, возможность оппортунистического поведения	Сложность прогнозирования результатов, зависимость от индивидуальных особенностей

Кибанов А.Я. отмечает, что «наиболее эффективным является комплексное применение методов управления персоналом с учетом конкретной ситуации и особенностей управляемого объекта. При этом важно соблюдать баланс между различными группами методов, не допуская перекоса в сторону какой-либо одной группы» [15].

Технологии управления персоналом представляют собой совокупность приемов, способов и форм воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших результатов трудовой деятельности. Рассмотрим основные технологии управления персоналом более подробно.

Технология найма, отбора и приема персонала включает в себя последовательность действий по привлечению и оценке кандидатов на

вакантные должности с целью выбора наиболее подходящих и оформления с ними трудовых отношений.

Первый этап – определение потребности в персонале. На этом этапе анализируется текущая и перспективная потребность организации в кадрах, определяется количественная и качественная потребность, составляется профиль должности (должностная инструкция, квалификационная карта, карта компетенций).

Второй этап – привлечение кандидатов. Он включает выбор источников и методов привлечения кандидатов (внутренние и внешние источники), составление и размещение объявлений о вакансиях, работу с кадровыми агентствами, учебными заведениями, службами занятости и т.д.

Третий этап – отбор кандидатов. На этом этапе проводится анализ резюме и анкет, предварительное собеседование, тестирование. В таблице 4 представлены основные методы отбора персонала и их характеристики.

Таблица 4 – Методы отбора персонала

Метод отбора	Краткое описание	Преимущества	Недостатки	Область применения
Собеседование	Интервью с кандидатом, в ходе которого выясняются его профессиональные и личностные качества	Возможность получить разностороннюю информацию, оценить коммуникативные навыки	Субъективность, зависимость от квалификации интервьюера	Универсальный метод, применяется практически для всех категорий персонала
Тестирование	Использование стандартизированных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, способностей	Объективность, возможность сравнения результатов разных кандидатов	Не учитывает индивидуальные особенности, возможность подготовки к типовым тестам	Подходит для оценки профессиональных знаний, когнитивных способностей, личностных качеств

Продолжение таблицы 4

Метод отбора	Краткое описание	Преимущества	Недостатки	Область применения
Ассесмент-центр	Комплексный метод оценки, включающий различные задания и упражнения	Высокая прогностическая валидность, многосторонняя оценка	Высокие затраты, длительность процедуры	Используется преимущественно для отбора руководителей и специалистов
Профессиональные испытания	Выполнение заданий, моделирующих реальную трудовую деятельность	Возможность оценить практические навыки и умения	Сложность в разработке валидных заданий	Подходит для технических специалистов, рабочих профессий
Проверка рекомендаций	Получение информации от предыдущих работодателей или коллег	Независимое мнение о кандидате, подтверждение данных из резюме	Не всегда объективны, могут быть тенденциозными	Дополнительный метод, используемый в сочетании с другими

Четвертый этап – принятие решения о найме и оформление трудовых отношений. На этом этапе принимается окончательное решение о выборе кандидата, проводятся переговоры об условиях труда и заработной плате, оформляются необходимые документы (трудовой договор, приказ о приеме на работу, личная карточка и т.д.) [5].

Адаптация персонала – это процесс приспособления работника к новой организационной среде, условиям и режиму труда, новым требованиям и задачам. Эффективная система адаптации способствует снижению текучести кадров, сокращению периода вхождения в должность, повышению лояльности и приверженности организации.

Выделяют несколько видов адаптации:

- профессиональная адаптация – приспособление к характеру, содержанию, условиям и организации трудового процесса, овладение необходимыми знаниями, умениями и навыками;

- психофизиологическая адаптация – приспособление к физическим и психологическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим условиям труда;
- социально-психологическая адаптация – приспособление к коллективу, руководству, принятым нормам взаимоотношений, корпоративной культуре;
- организационная адаптация – приспособление к организационной структуре, механизмам управления, месту своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной иерархии.

Технология адаптации персонала включает следующие элементы:

- разработка программы адаптации (общей и специализированной);
- знакомство с организацией, ее историей, структурой, руководством, корпоративной культурой;
- знакомство с подразделением, коллегами, функциональными обязанностями;
- обучение на рабочем месте, наставничество;
- контроль и оценка эффективности адаптации [22].

Оценка персонала – это процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, личностных качеств) требованиям должности или рабочего места. Оценка персонала проводится с целью определения соответствия работников занимаемым должностям, выявления потенциала для продвижения, определения направлений развития, формирования эффективной системы мотивации.

Традиционной формой оценки персонала является аттестация – комплексная оценка результатов труда и потенциала работников, проводимая в соответствии с четко регламентированной процедурой. Однако в современных организациях все чаще применяются и другие методы оценки:

- управление по целям (mbo – management by objectives) – метод, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют цели работника на определенный период, по истечении которого оценивается степень их достижения;
- метод 360 градусов – оценка работника руководителем, коллегами, подчиненными, клиентами и самим работником;
- ассессмент-центр – комплексный метод оценки, включающий различные процедуры (интервью, тесты, деловые игры, кейсы и т.д.);
- ключевые показатели эффективности (kpi – key performance indicators) – метод, основанный на определении и оценке достижения ключевых показателей деятельности работника [19].

В таблице 5 представлены основные методы оценки персонала и особенности их применения.

Таблица 5 – Методы оценки персонала

Метод оценки	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки	Область применения
Аттестация	Комплексная периодическая оценка результатов труда и потенциала сотрудника	Регламентированность процедуры, документальное оформление результатов	Формальность, субъективность, негативное восприятие сотрудниками	Оценка соответствия занимаемой должности, принятие административных решений
Управление по целям (МВО)	Совместная постановка целей и оценка их достижения	Ориентация на результат, вовлеченность сотрудника, четкие критерии	Трудности в измерении некоторых целей, возможность установления заниженных целей	Оценка результативности, основа для определения вознаграждения
Метод 360 градусов	Всесторонняя оценка сотрудника различными субъектами	Объективность за счет множественности источников, выявление сильных и слабых сторон	Сложность в организации, возможность необъективных оценок	Оценка компетенций, определение направлений развития

Продолжение таблицы 5

Метод оценки	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки	Область применения
Ассесмент-центр	Комплексная оценка с использованием различных методов	Высокая прогностическая валидность, всесторонняя оценка компетенций	Высокие затраты, потребность в квалифицированных оценщиках	Оценка потенциала, формирование кадрового резерва
KPI	Оценка по ключевым показателям эффективности	Объективность, связь с бизнес-результатами, прозрачность	Сложность в определении релевантных показателей, риск сосредоточения на измеряемых показателях в ущерб другим аспектам	Оценка результативности, основа для определения вознаграждения

Обучение и развитие персонала – это процесс повышения профессиональных знаний, совершенствования умений, навыков и компетенций сотрудников. В современных условиях обучение и развитие персонала становится необходимым условием достижения стратегических целей организации, повышения ее конкурентоспособности, адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Технология обучения и развития персонала включает следующие этапы:

- а) определение потребности в обучении на основе анализа требований к должностям, результатов оценки персонала, стратегических планов развития организации;
- б) формирование бюджета на обучение и развитие персонала;
- в) определение целей и содержания обучения;
- г) выбор методов и форм обучения. основные методы обучения можно разделить на две группы:
 - 1) методы обучения на рабочем месте (инструктаж, наставничество, ротация, стажировка);
 - 2) методы обучения вне рабочего места (лекции, семинары, тренинги, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.);

- д) организация процесса обучения;
- е) оценка эффективности обучения [9].

Особое место в системе развития персонала занимает формирование и работа с кадровым резервом – группой сотрудников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, и прошедших необходимую подготовку.

Мотивация и стимулирование персонала – система мер, направленных на повышение заинтересованности сотрудников в трудовой деятельности, достижении высоких результатов труда. Эффективная система мотивации основывается на комплексном применении материальных и нематериальных стимулов, учете индивидуальных потребностей и мотивационных профилей сотрудников.

Материальная мотивация основывается на использовании денежных стимулов и включает:

- основную заработную плату (должностной оклад, тарифную ставку);
- дополнительную заработную плату (премии, бонусы, доплаты, надбавки);
- участие в прибылях;
- льготы и компенсации (медицинское страхование, оплата питания, транспорта, мобильной связи и т.д.);
- единовременные выплаты и подарки.

Нематериальная мотивация основывается на удовлетворении социальных и духовных потребностей работников и включает:

- признание (благодарности, грамоты, доски почета);
- карьерный рост и возможности профессионального развития;
- вовлечение в процесс принятия решений;
- улучшение условий и организации труда;
- корпоративные мероприятия, формирование корпоративной культуры;
- возможность реализации творческого потенциала [25].

При разработке системы мотивации и стимулирования важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников, их потребности и ценности. Для этого могут использоваться различные мотивационные теории (теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума и др.).

Управление карьерой – это процесс целенаправленного планирования и развития профессионального и должностного роста сотрудников. Эффективная система управления карьерой способствует удержанию ценных сотрудников, повышению их мотивации и лояльности, обеспечению преемственности руководства.

Технология управления карьерой включает:

- планирование карьеры – определение целей профессионального развития и путей их достижения;
- реализация плана карьеры – приобретение необходимых компетенций, участие в проектах, ротация, стажировки и т.д.;
- оценка достигнутых результатов – периодическая оценка профессионального развития и корректировка плана карьеры.

В управлении карьерой могут использоваться следующие инструменты: карьерограмма, индивидуальный план развития, сопровождение карьеры (карьерный коучинг, менторинг), обучение и развитие управленческих компетенций, ротация, формирование кадрового резерва [14].

Корпоративная (организационная) культура – это система ценностей, убеждений, норм, традиций, которые разделяются членами организации и определяют модели их поведения. Эффективная корпоративная культура способствует достижению целей организации, повышению лояльности и вовлеченности сотрудников, формированию положительного имиджа организации.

Технология управления корпоративной культурой включает:

- диагностику существующей корпоративной культуры – анализ ценностей, норм, символов, ритуалов, традиций организации;

- разработку модели желаемой корпоративной культуры – определение ценностей, норм, правил, соответствующих стратегии развития организации;
- планирование и реализацию мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры – разработка кодекса корпоративной этики, проведение корпоративных мероприятий, создание системы внутренних коммуникаций, организация обучения и т.д.;
- мониторинг и оценку эффективности корпоративной культуры [21].

Система управления персоналом в современных организациях претерпевает значительные изменения под влиянием целого ряда факторов: глобализации экономики, цифровой трансформации бизнеса, изменения ценностей и ожиданий сотрудников, растущей конкуренции на рынке труда. В данном параграфе рассмотрим основные тенденции в развитии и совершенствовании систем управления персоналом, которые наблюдаются в последние годы.

Одной из ключевых тенденций является усиление стратегического характера управления персоналом. Если ранее кадровая функция рассматривалась преимущественно как обслуживающая, то сегодня она становится важнейшим элементом стратегического управления. Ульрих Д. отмечает: «HR-специалисты должны стать стратегическими партнерами, участвуя в разработке бизнес-стратегии организации, и одновременно обеспечивать трансформацию этой стратегии в конкретные HR-практики» [34].

Стратегический подход к управлению персоналом предполагает:

- интеграцию стратегии управления персоналом с бизнес-стратегией организации;
- участие hr-руководителей в принятии стратегических решений;
- долгосрочное планирование в области человеческих ресурсов;

- формирование кадровой политики, ориентированной на создание конкурентных преимуществ.

Согласно исследованию консалтинговой компании Deloitte, 78% компаний, успешно интегрировавших HR-стратегию в бизнес-стратегию, демонстрируют финансовые результаты выше среднеотраслевых показателей [28].

Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на все аспекты управления персоналом. Внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать рутинные операции, повысить скорость и качество принятия решений, расширить возможности аналитики и прогнозирования.

Еще одна важная тенденция – переход от стандартизированных подходов к персонализированным. Современные сотрудники ожидают индивидуального подхода к управлению их карьерой, развитию, мотивации. Эта тенденция связана как с изменением ценностей и ожиданий сотрудников, так и с развитием технологий, позволяющих реализовать персонализированный подход.

Концепция опыта сотрудника (Employee Experience, EX) становится одним из ключевых элементов современного подхода к управлению персоналом. Эта концепция предполагает целостный взгляд на взаимодействие сотрудника с организацией на всех этапах трудовых отношений – от привлечения и найма до увольнения и поддержания отношений с бывшими сотрудниками.

По данным исследования IBM, организации, входящие в верхний квартиль по показателям опыта сотрудников, имеют вдвое более высокие показатели результативности и инноваций по сравнению с организациями из нижнего квартиля [32].

В условиях экономики знаний и высокой конкуренции за квалифицированные кадры все большее значение приобретает управление талантами – комплексный подход к привлечению, развитию, удержанию и

использованию талантливых сотрудников для достижения стратегических целей организации.

Исследования показывают, что организации, инвестирующие в программы благополучия сотрудников, получают значительную отдачу. По данным Gallup, компании с высоким уровнем благополучия сотрудников демонстрируют на 23% более высокую производительность, на 41% более низкий уровень абсентеизма и на 58% более низкую текучесть кадров [30].

Современные сотрудники, особенно молодое поколение, все больше внимания уделяют социальной ответственности и устойчивому развитию организаций. Они стремятся работать в компаниях, ценности которых соответствуют их собственным, и которые вносят позитивный вклад в решение экологических и социальных проблем.

По данным исследования Cone Communications, 75% сотрудников считают социальную ответственность компании важным фактором при выборе места работы, а 83% сотрудников более лояльны к компаниям, которые активно участвуют в решении социальных и экологических проблем [35].

Аналитика в сфере управления персоналом (HR-аналитика, People Analytics) становится важным инструментом принятия обоснованных решений. HR-аналитика предполагает использование методов анализа данных для выявления закономерностей, прогнозирования тенденций и оценки эффективности HR-практик.

По данным исследования Deloitte, организации, активно использующие HR-аналитику, в 2 раза чаще демонстрируют высокие финансовые результаты по сравнению с конкурентами [28].

Традиционные иерархические организационные структуры все чаще заменяются более гибкими и адаптивными формами организации. Это связано с необходимостью быстрого реагирования на изменения внешней среды, повышения скорости принятия решений, развития инновационного потенциала.

В заключение следует отметить, что эффективность применения методов и технологий управления персоналом определяется их соответствием стратегическим целям организации, особенностям персонала, внешней среды и другим факторам. В современных условиях наблюдается тенденция к комплексному применению различных методов и технологий, их адаптации к конкретным условиям деятельности организации.

Таким образом, современные тенденции в совершенствовании системы управления персоналом отражают глубокие трансформационные процессы, происходящие в организациях и в обществе в целом.

Эти тенденции формируют новую парадигму управления персоналом, ориентированную на стратегический подход, персонализацию, цифровизацию, создание позитивного опыта сотрудника, развитие талантов и обеспечение благополучия сотрудников.

Современным организациям необходимы стратегические действия по приобретению талантов не меньше, чем по применению новых технологий. Это способствует появлению концепции интегрированного приобретения талантов, которая сосредоточена на широкий обмен информацией, координацию прилагаемых усилий, комбинирование различных корпоративных функций (финансы, производство, человеческие ресурсы, развитие бизнеса), внедрение нетрадиционных методов работы с персоналом, групповые коммуникации между различными отделами, повышение качества и скорости приобретения талантов, а также на сокращение расходов при их включении в штат.

Так, способность приобретать, мотивировать, развивать и удерживать таланты становится для организации приоритетной.

Особое внимание к управлению талантами характерно для таких организаций, успех которых объясняется способностью быстро реагировать на изменения рынка и необходимостью внедрять инновационные продукты и технологии.

Конкурентным преимуществом таких организаций являются более качественные характеристики сотрудников, способных реагировать на требования клиентов и рынка, быстро улучшать услуги или производить новые продукты. Компетенции сотрудников определяются требованиями бизнеса и рынка.

Так, управление талантами обеспечивает организацию, использующую гибкую структуру, проектно-ориентированный подход и развитую систему вертикальных и горизонтальных связей, высокой доходностью. Организации, которые успешно адаптируются к этим изменениям и внедряют новые подходы к управлению персоналом, получают значительные конкурентные преимущества в виде повышения вовлеченности и производительности сотрудников, снижения текучести кадров, привлечения и удержания талантов, улучшения имиджа работодателя.

2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Профит»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Профит»

ООО «Профит» является действующей коммерческой организацией, которая зарегистрирована в Санкт-Петербурге по адресу: ул. Камышовая, д. 30, к. 1, литер А, кв. 52. Компания имеет следующие идентификационные данные: ИНН 7814763244, КПП 781401001, ОГРН 1197847168529. Основным видом деятельности организации является оказание услуг в области бухгалтерского учёта, что соответствует коду ОКВЭД 69.20.2.

Миссия ООО «Профит» ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов, стремление к увеличению прибыли, расширение доли компании на рынке и поддержание честных отношений с поставщиками и посредниками. Уставный капитал Общества составляет 20 000 рублей и разделен на две равные доли по 10 000 рублей, что соответствует 50% уставного капитала для каждого из участников. Организационная структура ООО «Профит» представлена на рисунке 1.

Организационная структура и структура управления – линейно-функциональные, являются оптимальными для ООО «Профит» и практически лишены недостатков.

Рассмотрим должностные обязанности ведущих сотрудников компании.

В своей компетенции генеральный директор компании ООО «Профит» осуществляет руководство текущей деятельностью фирмы, координирует работу заместителей генерального директора и главного бухгалтера. Он также непосредственно контролирует работу главного бухгалтера.

Первый заместитель генерального директора имеет полномочия генерального директора при его отсутствии на рабочем месте. Ему выдана доверенность на первую подпись на финансовых и банковских документах.

Совместно с генеральным директором он контролирует деятельность компании.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Профит»

Организационно-управленческая структура предприятия представляется в виде трех уровней управления: верхнего, среднего и низшего. Верхнему уровню управления соответствует управленческая подсистема.

Во главе верхнего уровня управления находится директор фирмы. Он осуществляет общее руководство деятельностью и несет ответственность за выполнение задач, непосредственно входящих в его обязанности.

Средний уровень управленческой структуры обеспечивает функции, входящие в обеспечивающую подсистему. К среднему уровню относятся руководители всех структурных подразделений, обеспечивающие рабочую деятельность фирмы и выполнение производственных задач, поставленных на высшем уровне.

Низший (оперативный) уровень управления включает в себя персонал всех структурных подразделений, непосредственно выполняющих задачи, поставленные на высшем и среднем уровнях управления.

Общая численность персонала составляет 61 человек, что позволяет классифицировать ООО «Профит» как среднее предприятие.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Профит» за период 2022-2024 гг., представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Основные финансово-экономические показатели ООО «Профит» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Выручка, тыс. руб.	12 849	25 312	34 668	12 463	9 356	197,0	137,0
Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.	7 098	23 464	29 882	16 366	6 418	330,6	127,4

Продолжение таблицы 6

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 751	1 848	4 786	-3 903	2 938	32,1	259,0
Прочие доходы, тыс. руб.	0	17	20	17	3	-	117,6
Прочие расходы, тыс. руб.	229	105	245	-124	140	45,9	233,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5 522	1 760	4 561	-3 762	2 801	31,9	259,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	5 135	1 504	4 216	-3 631	2 712	29,3	280,3
Рентабельность продаж, %	44,8	7,3	13,8	-37,5	6,5	16,3	189,0
Рентабельность активов, %	64,8	15,2	29,2	-49,6	14,0	23,5	192,1
Коэффициент текущей ликвидности	6,81	4,96	6,39	-1,85	1,43	72,8	128,8
Коэффициент быстрой ликвидности	6,74	4,87	6,05	-1,87	1,18	72,3	124,2
Коэффициент автономии	0,82	0,80	0,84	-0,02	0,04	97,6	105,0
Коэффициент финансовой зависимости	0,18	0,20	0,16	0,02	-0,04	111,1	80,0
Численность персонала	61	61	61	-	-	-	-
Фондоотдача	-	123,5	206,4	-	82,9	-	167,1
Коэффициент оборачиваемости активов	1,62	2,55	2,41	0,93	-0,14	157,4	94,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,63	2,60	2,47	0,97	-0,13	159,5	95,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	210,6	414,9	568,3	204,3	153,4	197,0	137,0

Анализ финансово-экономических показателей ООО «Профит» за период 2022-2024 гг. позволяет сделать следующие выводы. Выручка компании демонстрирует стабильный рост: в 2023 году она увеличилась на 97% по сравнению с 2022 годом и составила 25 312 тыс. руб., а в 2024 году выросла еще на 36,9% до 34 668 тыс. руб. Такая положительная динамика свидетельствует о расширении клиентской базы и увеличении объема оказываемых услуг.

Расходы по обычным видам деятельности также демонстрируют рост, однако их темпы в 2023 году (330,6%) значительно превысили темпы роста выручки, что привело к снижению прибыли от продаж на 67,9%. В 2024 году ситуация улучшилась – расходы росли медленнее выручки (127,4% против 136,9%), что позволило увеличить прибыль от продаж на 159%.

Чистая прибыль компании имела разнонаправленную динамику: в 2023 году произошло снижение на 70,7% до 1 504 тыс. руб., а в 2024 году наблюдался значительный рост на 180,3% до 4 216 тыс. руб. Такая динамика связана с существенным увеличением расходов в 2023 году, вероятно, вызванным инвестициями в развитие компании и расширение штата.

Рентабельность продаж снизилась с 44,8% в 2022 году до 7,3% в 2023 году, но затем увеличилась до 13,8% в 2024 году. Рентабельность активов также демонстрирует аналогичную динамику: снижение с 64,8% до 15,2% с последующим ростом до 29,2%. Высокие значения рентабельности в 2022 году могут быть связаны с тем, что компания функционировала в режиме активного развития с относительно низкой базой расходов.

Показатели ликвидности компании находятся на высоком уровне: коэффициент текущей ликвидности составил 6,39 в 2024 году, что значительно превышает нормативное значение 2. Это свидетельствует о высокой платежеспособности компании и ее способности погашать краткосрочные обязательства.

Важно отметить, что высокий коэффициент автономии (0,82-0,84) свидетельствует не только о финансовой независимости, но и может указывать

на консервативную финансовую политику компании. В теории финансового менеджмента существует концепция оптимальной структуры капитала, согласно которой умеренное использование заемных средств (финансовый рычаг) может повысить рентабельность собственного капитала. Компании с чрезмерно высокой долей собственных средств иногда упускают возможности для расширения бизнеса за счет привлечения дополнительного финансирования.

Рост фондоотдачи на 67,1% в сочетании с увеличением производительности труда является комплексным индикатором повышения операционной эффективности. Согласно экономической теории, это может свидетельствовать о технологической модернизации производства, оптимизации бизнес-процессов или внедрении инновационных методов управления. Особенно значимым является тот факт, что рост производительности труда (с 210,6 до 568,3 тыс. руб./чел.) происходил более интенсивно, чем потенциальный рост заработной платы, что способствует увеличению добавленной стоимости и маржинальности бизнеса.

При интерпретации показателей деловой активности (оборачиваемости) следует учитывать отраслевую специфику и рыночную конъюнктуру. Незначительное снижение коэффициентов оборачиваемости в 2024 году после существенного роста в 2023 году может отражать цикличность деловой активности или изменения в стратегии управления оборотным капиталом. Для полноты анализа целесообразно рассмотреть эти показатели в сопоставлении с отраслевыми бенчмарками и детализировать по отдельным элементам оборотных активов (запасы, дебиторская задолженность).

Анализ структуры баланса показывает, что в активах компании преобладают финансовые и другие оборотные активы, доля которых варьировалась от 82,5% до 96,6% в течение анализируемого периода. Это объясняется спецификой деятельности компании, предоставляющей услуги в области бухгалтерского учета, где материальные активы не играют ключевой роли.

В пассивах доминирует собственный капитал (80,3-84,5%), что подтверждает высокий уровень финансовой независимости компании. Доля краткосрочной кредиторской задолженности колеблется в пределах 14,6-19,7%. С 2023 года компания полностью отказалась от использования краткосрочных заемных средств, что свидетельствует о способности финансировать деятельность за счет собственных ресурсов.

Таким образом, анализ организационно-экономической характеристики ООО «Профит» показывает, что компания демонстрирует положительную динамику развития, обладает стабильным финансовым положением и эффективной организационной структурой. Ключевые финансовые показатели свидетельствуют о высокой платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности деятельности, что создает прочную основу для дальнейшего развития и совершенствования системы управления персоналом.

2.2 Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Профит»

Система управления персоналом в ООО «Профит» представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов и мероприятий, направленных на обеспечение компании квалифицированными кадрами, их развитие, мотивацию и удержание.

Для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Профит» проанализируем основные кадровые показатели компании за период 2022-2024 гг., представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Основные кадровые показатели ООО «Профит» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
				2023/2022	2024/2023
Среднесписочная численность персонала, чел.	61	61	61	0	0
В том числе:	-	-	-	-	-
- высший руководящий состав	4	4	4	0	0
- средний управленческий состав	4	4	4	0	0
- специалисты и рядовые сотрудники	53	53	53	0	0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4 259	7 856	9 844	3 597	1 988
Средняя заработная плата, тыс. руб.	58,2	107,4	134,5	49,2	27,1
Коэффициент текучести кадров, %	18,0	14,8	11,5	-3,2	-3,3
Доля сотрудников с высшим образованием, %	78,7	80,3	83,6	1,6	3,3
Затраты на обучение и развитие персонала, тыс. руб.	284	475	689	191	214
Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника, тыс. руб.	4,7	7,8	11,3	3,1	3,5
Производительность труда, тыс. руб./чел.	210,6	414,9	568,3	204,3	153,4

Анализ кадровых показателей демонстрирует, что среднесписочная численность персонала ООО «Профит» оставалась стабильной на протяжении всего анализируемого периода и составляла 61 человек. При этом структура персонала также не претерпела изменений: высший руководящий состав – 4 человека, что составляет 6,6% от общей численности; средний управленческий состав – 4 человека (6,6%); специалисты и рядовые сотрудники – 53 человека

(86,8%). Стабильность численности и структуры персонала может свидетельствовать как о продуманной кадровой политике компании, так и о возможном отсутствии гибкости в штатном расписании.

Фонд оплаты труда демонстрирует существенный рост: в 2023 году он увеличился на 3 597 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом, что составило 84,5%, а в 2024 году вырос еще на 1 988 тыс. руб. или на 25,3% по сравнению с 2023 годом. Соответственно, средняя заработная плата также значительно увеличилась: с 58,2 тыс. руб. в 2022 году до 107,4 тыс. руб. в 2023 году (прирост 49,2 тыс. руб. или 84,5%) и далее до 134,5 тыс. руб. в 2024 году (прирост 27,1 тыс. руб. или 25,3%). За весь анализируемый период средняя заработная плата выросла на 76,3 тыс. руб. или на 131,1%. Такой значительный рост заработной платы при неизменной численности персонала свидетельствует о проводимой компанией политике материального стимулирования и может быть одной из причин снижения текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров демонстрирует положительную динамику, снижаясь на протяжении всего анализируемого периода: в 2023 году он снизился на 3,2 процентных пункта по сравнению с 2022 годом (с 18,0% до 14,8%), а в 2024 году – еще на 3,3 процентных пункта (с 14,8% до 11,5%).

Для детального анализа текучести кадров рассчитаем абсолютные показатели и экономические последствия этого явления для компании. Расчеты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ текучести кадров в ООО «Профит» за 2022-2024 гг.

Показатель	Формула расчета	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	Данные компании	61	61	61
Коэффициент текучести кадров, %	Данные компании	18,0	14,8	11,5
Количество уволившихся сотрудников, чел.	Среднесписочная численность × Коэффициент текучести / 100%	11	9	7
Средняя заработная плата, тыс. руб./мес.	Данные компании	58,2	107,4	134,5
Годовой доход одного сотрудника, тыс. руб.	Средняя заработная плата × 12 месяцев	698,4	1 288,8	1 614,0
Коэффициент для расчета затрат на замену сотрудника	Экспертная оценка	1,5	1,5	1,5
Затраты на замену одного сотрудника, тыс. руб.	Годовой доход × Коэффициент	1 047,6	1 933,2	2 421,0
Общие потери от текучести кадров, тыс. руб.	Затраты на замену × Количество уволившихся	11 523,6	17 398,8	16 947,0

Как видно из таблицы 8, несмотря на снижение количества уволившихся сотрудников с 11 человек в 2022 году до 7 человек в 2024 году, экономические потери от текучести кадров остаются значительными. В 2022 году они составили 11 523,6 тыс. руб., в 2023 году увеличились до 17 398,8 тыс. руб. из-за существенного роста средней заработной платы, а в 2024 году незначительно снизились до 16 947,0 тыс. руб. Высокий уровень потерь обусловлен тем, что затраты на замену одного сотрудника включают не только прямые расходы на подбор и оформление нового работника, но и косвенные потери, связанные с адаптацией, обучением и снижением производительности в период освоения должности.

Следует отметить, что даже минимальное значение коэффициента текучести кадров, достигнутое в 2024 году (11,5%), существенно превышает нормативный уровень для отрасли, который составляет 5-7%. Это указывает

на наличие определенных проблем в системе управления персоналом, требующих дальнейшего решения. Повышенная текучесть негативно сказывается не только на производственных показателях, но и на корпоративной культуре, увеличивая затраты на подбор и обучение новых сотрудников. Для выявления причин увольнения сотрудников был проведен анализ данных кадровой службы ООО «Профит». Результаты анализа за 2024 год представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ причин увольнения сотрудников ООО «Профит» в 2024 году

Причина увольнения	Доля от общего числа уволившихся, %	Количество сотрудников, чел.
Неудовлетворенность карьерными перспективами	38	3
Неудовлетворенность системой признания и оценки вклада	25	2
Неудовлетворенность уровнем оплаты труда	18	1
Личные и семейные обстоятельства	12	1
Прочие причины	7	0
Итого	100	7

Как видно из таблицы 9, основными причинами увольнений в 2024 году стали неудовлетворенность карьерными перспективами (38% от общего числа уволившихся или 3 человека) и неудовлетворенность системой признания и оценки вклада (25% или 2 человека). Это указывает на необходимость совершенствования данных аспектов системы управления персоналом. Неудовлетворенность уровнем оплаты труда, несмотря на значительный рост средней заработной платы, также остается среди важных причин увольнений (18% или 1 человек), что может свидетельствовать о несбалансированности

системы оплаты труда или несоответствии уровня заработной платы рыночным условиям для отдельных категорий сотрудников.

Доля сотрудников с высшим образованием увеличилась с 78,7% в 2022 году до 83,6% в 2024 году, что в абсолютном выражении составляет рост с 48 до 51 человека. Это свидетельствует о повышении квалификационного уровня персонала. Данная тенденция может быть результатом как целенаправленной политики компании по привлечению высококвалифицированных специалистов, так и внутренних программ развития и обучения персонала.

Затраты на обучение и развитие персонала демонстрируют значительный рост: на 67,3% в 2023 году (с 284 до 475 тыс. руб.) и на 45,1% в 2024 году (с 475 до 689 тыс. руб.). В расчете на одного сотрудника затраты на обучение увеличились с 4,7 тыс. руб. в 2022 году до 11,3 тыс. руб. в 2024 году, то есть более чем в 2,4 раза. Это свидетельствует о том, что компания уделяет все больше внимания развитию своих сотрудников, инвестируя в повышение их квалификации.

Производительность труда также демонстрирует устойчивый рост: в 2023 году она увеличилась на 97% по сравнению с 2022 годом (с 210,6 до 414,9 тыс. руб. на человека), а в 2024 году – еще на 36,9% (с 414,9 до 568,3 тыс. руб. на человека). За весь анализируемый период производительность труда выросла почти в 2,7 раза. Это может быть результатом как роста профессионализма сотрудников благодаря увеличению инвестиций в обучение и развитие, так и оптимизации бизнес-процессов в компании, внедрения новых технологий и методов работы.

Для более глубокого анализа эффективности системы управления персоналом в ООО «Профит» рассмотрим основные функциональные подсистемы: планирование и подбор персонала, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, оценка персонала, а также корпоративная культура.

Подсистема планирования и подбора персонала в ООО «Профит» основана на определении потребности в кадрах на основе стратегических

целей компании и текущего состояния рынка. Процесс подбора персонала включает следующие этапы: определение требований к кандидатам, поиск и привлечение кандидатов, проведение собеседований, тестирование, принятие решения о найме. Процесс подбора персонала ООО «Профит» представлен на рисунке 2. Данная подсистема функционирует достаточно эффективно, о чем свидетельствует стабильная численность персонала компании. Однако высокий уровень текучести кадров указывает на возможные проблемы в процессе отбора кандидатов и их последующей адаптации. Анализ документации показал, что существующие методики оценки соискателей не в полной мере учитывают специфику деятельности предприятия и психологическую совместимость с коллективом. Кроме того, программа адаптации новых сотрудников требует доработки в части наставничества и обратной связи в первые месяцы работы. Следует отметить, что компания не использует современные digital-инструменты для привлечения квалифицированных специалистов, что ограничивает охват потенциальных кандидатов на рынке труда.

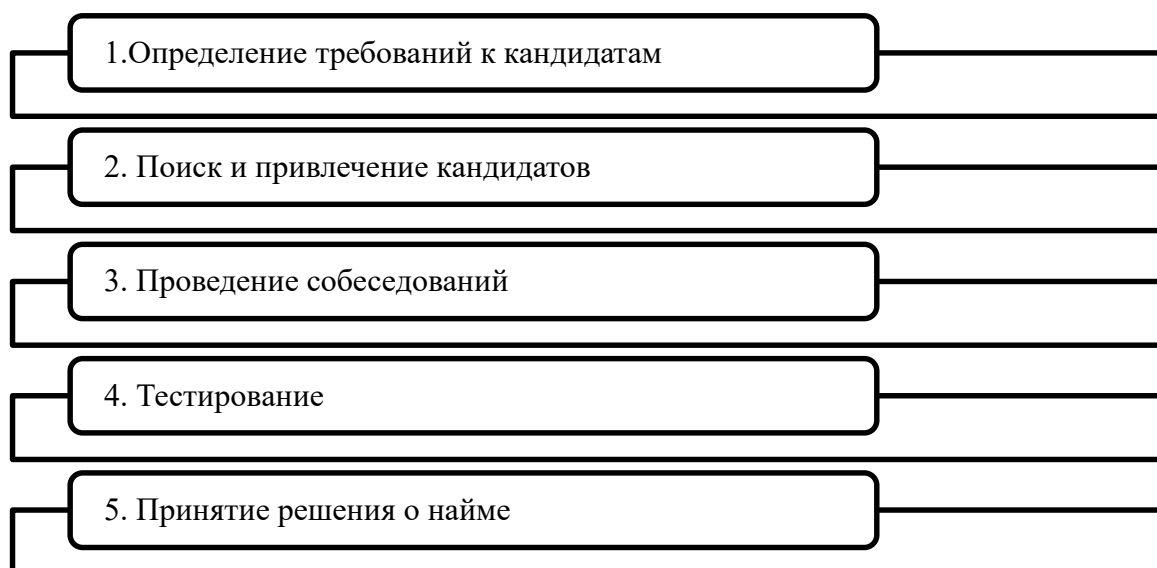


Рисунок 2 - Процесс подбора персонала ООО «Профит»

Подсистема обучения и развития персонала в компании включает программы внутреннего и внешнего обучения, тренинги, семинары, конференции. Как показывает анализ, компания значительно увеличила инвестиции в данное направление, что положительно сказывается на квалификации персонала и производительности труда. Тем не менее, существует необходимость в более системном подходе к обучению, который бы учитывал индивидуальные потребности сотрудников и стратегические цели компании.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала в ООО «Профит» включает материальные и нематериальные методы. Материальное стимулирование представлено конкурентоспособной заработной платой, премиями за выполнение и перевыполнение плановых показателей, бонусами за особые достижения. Нематериальная мотивация включает возможности профессионального роста, признание заслуг, гибкий график работы. Значительный рост средней заработной платы в компании свидетельствует о том, что руководство уделяет большое внимание материальной мотивации сотрудников. Однако снижение текучести кадров происходит недостаточно быстрыми темпами, что может указывать на недостаточную эффективность системы мотивации в целом.

Подсистема оценки персонала в компании включает ежеквартальную оценку результативности и ежегодную оценку компетенций сотрудников. Результаты оценки используются для принятия решений о повышении заработной платы, продвижении по службе, необходимости дополнительного обучения. Однако система оценки недостаточно интегрирована с другими подсистемами управления персоналом, что снижает ее эффективность.

Корпоративная культура ООО «Профит» основана на ценностях профессионализма, ответственности, ориентации на клиента, командной работы. Компания проводит корпоративные мероприятия, направленные на укрепление командного духа и лояльности сотрудников. Тем не менее, высокий уровень текучести кадров может свидетельствовать о недостаточности

развитой корпоративной культуре или несоответствии декларируемых ценностей реальной практике управления.

Для более детального анализа системы управления персоналом был проведен опрос сотрудников ООО «Профит», в котором приняли участие 45 человек (73,8% от общей численности персонала). Результаты опроса представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты опроса сотрудников ООО «Профит» по оценке удовлетворенности аспектами трудовой деятельности

Аспект трудовой деятельности	Средняя оценка удовлетворенности (по 5-балльной шкале)	Доля сотрудников, оценивших аспект на 4-5 баллов, %
Уровень заработной платы	3,8	68
Возможности карьерного роста	2,9	42
Содержание и условия труда	4,2	78
Отношения с руководством	3,5	58
Отношения в коллективе	4,3	82
Система обучения и развития	3,6	62
Корпоративная культура	3,2	48
Признание и оценка заслуг	2,8	36
Информирование и коммуникация	3,0	44
Общая удовлетворенность работой	3,5	56

Результаты опроса показывают, что наибольшую удовлетворенность сотрудники выражают в отношении атмосферы в коллективе (4,3 балла) и содержания и условий труда (4,2 балла). Эти аспекты получили высокую оценку (4-5 баллов) от 82% и 78% сотрудников соответственно, что можно считать сильными сторонами компании как работодателя.

Наименьшую удовлетворенность вызывают такие аспекты, как признание и оценка заслуг (2,8 балла, только 36% сотрудников оценили на 4-5 баллов) и возможности карьерного роста (2,9 балла, 42% положительных оценок). Это полностью соответствует выявленным ранее основным причинам увольнений и подтверждает необходимость совершенствования данных направлений в системе управления персоналом.

Также следует отметить относительно низкую удовлетворенность информированием и коммуникацией (3,0 балла, 44% положительных оценок) и корпоративной культурой (3,2 балла, 48% положительных оценок). Эти аспекты также требуют внимания руководства компании.

Общая удовлетворенность работой составляет 3,5 балла, что является средним показателем. Более половины сотрудников (56%) оценивают свою общую удовлетворенность работой на 4-5 баллов, что является относительно хорошим показателем, но оставляет значительный потенциал для улучшения.

Интересно отметить, что несмотря на существенный рост заработной платы, уровень удовлетворенности данным аспектом составляет лишь 3,8 балла (68% положительных оценок). Это может свидетельствовать о том, что ожидания сотрудников в отношении оплаты труда растут быстрее, чем фактическая заработная плата, или о наличии определенных диспропорций в системе оплаты труда.

Проведенный анализ позволяет выявить следующие проблемы в системе управления персоналом ООО «Профит»:

- высокий уровень текучести кадров (11,5% в 2024 году при нормативном уровне 5-7%), приводящий к значительным экономическим потерям (16 947 тыс. руб. в 2024 году);
- недостаточно развитая система карьерного роста и развития персонала, о чем свидетельствуют низкие оценки удовлетворенности данным аспектом (2,9 балла) и высокая доля увольнений по этой причине (38%);

- неэффективная система признания и оценки заслуг сотрудников, получившая самую низкую оценку в опросе (2,8 балла) и являющаяся второй по значимости причиной увольнений (25%);
- недостаточно развитая система внутренних коммуникаций и информирования, о чем свидетельствует низкая оценка удовлетворенности данным аспектом (3,0 балла);
- отсутствие системного подхода к формированию корпоративной культуры, что отражается в относительно низкой оценке данного аспекта (3,2 балла).

Таким образом, несмотря на положительные тенденции в развитии системы управления персоналом ООО «Профит» (рост заработной платы, увеличение инвестиций в обучение, повышение производительности труда), существует ряд проблем, требующих решения для повышения эффективности работы компании в целом. В следующем разделе будут разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, направленные на устранение выявленных проблем.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Профит»

3.1 Основные направления совершенствования системы управления персоналом предприятия

На основе проведенного во втором разделе анализа системы управления персоналом ООО «Профит» были выявлены ключевые проблемные области, требующие совершенствования. Результаты исследования свидетельствуют о наличии определенных позитивных тенденций в кадровой политике компании, таких как рост заработной платы, увеличение инвестиций в обучение персонала, повышение производительности труда. Однако присутствуют и проблемные зоны, препятствующие достижению максимальной эффективности работы персонала и компании в целом.

Для формирования комплексной программы совершенствования системы управления персоналом ООО «Профит» необходимо определить ключевые направления развития, исходя из выявленных проблем и стратегических целей компании. Данные направления должны обеспечить системный подход к трансформации кадрового менеджмента и создать условия для устойчивого развития человеческого капитала организации.

Первым стратегическим направлением совершенствования системы управления персоналом является разработка и внедрение комплексной системы карьерного роста и развития сотрудников. Как показали результаты опроса, проведенного среди работников ООО «Профит», именно недостаточная проработанность карьерных перспектив вызывает значительную неудовлетворенность сотрудников (средняя оценка 2,9 балла по 5-балльной шкале). Лишь 42% опрошенных оценили свою удовлетворенность возможностями карьерного роста на 4-5 баллов, что свидетельствует о необходимости качественных преобразований в данной сфере.

В рамках данного направления предлагается создание структурированной карьерной карты для всех категорий персонала с четким описанием возможных траекторий профессионального и должностного роста внутри компании. Карьерная карта должна включать в себя не только вертикальные перемещения, но и горизонтальные ротации, позволяющие сотрудникам расширять свои профессиональные компетенции и приобретать новый опыт.

Важным элементом новой системы карьерного роста должна стать программа кадрового резерва, нацеленная на выявление и целенаправленное развитие перспективных сотрудников для заполнения ключевых позиций в компании. Предлагается разработать трехуровневую модель кадрового резерва:

- стратегический резерв – перспективные кандидаты на должности высшего руководящего состава;
- тактический резерв – сотрудники, готовящиеся к занятию позиций среднего управленческого звена;
- оперативный резерв – специалисты, демонстрирующие потенциал для назначения на позиции руководителей низового уровня.

Для каждого участника программы кадрового резерва должен быть разработан индивидуальный план развития, включающий необходимые обучающие мероприятия, стажировки, проектную работу и наставничество. Этот план должен учитывать не только текущие компетенции сотрудника, но и его карьерные устремления, а также стратегические потребности организации. Важно также предусмотреть регулярную оценку прогресса резервиста по выполнению индивидуального плана развития с возможностью его корректировки в зависимости от достигнутых результатов. Реализация плана должна сопровождаться постоянной обратной связью от наставников и руководителей для максимальной эффективности развития участника программы. В таблице 11 представлена предлагаемая структура индивидуального плана развития для резервистов разных уровней.

Таблица 11 – Структура индивидуального плана развития участников кадрового резерва ООО «Профит»

Компоненты плана развития	Стратегический резерв	Тактический резерв	Оперативный резерв
Формальное обучение	Программы МВА, профессиональная переподготовка, зарубежные стажировки	Корпоративные программы развития, специализированные тренинги, отраслевые семинары	Тренинги по развитию управленческих навыков, курсы повышения квалификации
Проектная деятельность	Руководство стратегическими проектами компании, участие в работе проектного комитета	Руководство функциональными проектами, участие в кросс-функциональных рабочих группах	Участие в оперативных проектах, руководство проектными микрогруппами
Наставничество и коучинг	Персональный коучинг от топ-менеджеров компании или внешних экспертов	Наставничество со стороны руководителей высшего звена	Наставничество со стороны непосредственного руководителя и руководителей среднего звена
Ротации и стажировки	Временное исполнение обязанностей топ-менеджеров, стажировки в других компаниях или подразделениях	Временные назначения на руководящие позиции среднего уровня	Стажировки в смежных подразделениях, временное исполнение обязанностей руководителей групп
Развивающая оценка	Ежеквартальная оценка прогресса, ассессмент-центр	Ежеквартальная оценка прогресса, оценка методом 360 градусов	Ежеквартальная оценка прогресса, оценка руководителем

Для оценки эффективности работы с кадровым резервом предлагается использовать следующие ключевые показатели:

- процент ключевых позиций, заполненных внутренними кандидатами;
- среднее время заполнения вакантной руководящей позиции;
- процент резервистов, успешно завершивших программу развития;
- уровень удержания участников кадрового резерва в компании.

Вторым стратегическим направлением совершенствования системы управления персоналом является трансформация системы признания и оценки заслуг сотрудников. Как показали результаты исследования, именно этот аспект получил самую низкую оценку удовлетворенности со стороны сотрудников – 2,8 балла по 5-балльной шкале. Лишь 36% респондентов оценили данный аспект на 4-5 баллов, что свидетельствует о системных проблемах в данной области.

Предлагается разработать и внедрить комплексную систему признания достижений сотрудников, основанную на следующих принципах:

- объективность и прозрачность критериев оценки;
- своевременность признания;
- многоуровневый подход, охватывающий как формальные, так и неформальные способы признания;
- соответствие ценностям и корпоративной культуре компании;
- баланс между индивидуальным и командным признанием.

В рамках новой системы признания предлагается создать многоуровневую программу “Признание достижений”, которая будет включать следующие элементы, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Структура программы “Признание достижений” в ООО «Профит»

Уровень признания	Инструменты и механизмы	Периодичность	Ответственные
Повседневное признание	Устная похвала, персональные благодарности, корпоративные чаты и информационные доски	Постоянно, по факту достижения	Непосредственные руководители, коллеги
Регулярное формальное признание	Сотрудник месяца/квартала, благодарственные письма, сертификаты достижений, публикации на корпоративном портале	Ежемесячно, ежеквартально	Руководители подразделений, HR-отдел

Продолжение таблицы 12

Уровень признания	Инструменты и механизмы	Периодичность	Ответственные
Специальные награды и программы	Корпоративные награды за выдающиеся достижения, инновационные идеи, вклад в развитие компании	Ежегодно	Топ-менеджмент, HR-директор
Материальное признание	Премии, бонусы, подарочные сертификаты, дополнительные дни отпуска	По итогам достижений	Руководство компании, финансовый отдел
Карьерное признание	Повышение в должности, включение в кадровый резерв, расширение зоны ответственности	По результатам оценки	Руководство компании, HR-отдел

Для обеспечения объективности оценки заслуг сотрудников предлагается внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI), которая будет учитывать как количественные, так и качественные результаты работы. Система KPI должна быть каскадирована от стратегических целей компании до индивидуальных задач каждого сотрудника, обеспечивая тем самым прозрачную связь между личным вкладом и общими результатами деятельности организации.

Третьим стратегическим направлением совершенствования системы управления персоналом является развитие системы внутренних коммуникаций и информирования сотрудников. Результаты опроса показали, что уровень удовлетворенности данным аспектом составляет 3,0 балла по 5-балльной шкале, и лишь 44% сотрудников оценивают его на 4-5 баллов, что свидетельствует о существенных проблемах в данной области.

Для совершенствования внутренних коммуникаций предлагается разработать и внедрить комплексную коммуникационную стратегию, которая будет включать следующие элементы:

- а) создание единого корпоративного информационного портала, который станет центральной точкой доступа ко всем внутренним

информационным ресурсам компании. Портал должен включать следующие разделы:

- 1) новостная лента компании;
- 2) библиотека корпоративных документов и политик;
- 3) каталог сотрудников с указанием должностей, контактных данных и зон ответственности;
- 4) база знаний по продуктам и услугам компании;
- 5) образовательный раздел с доступом к обучающим материалам;
- 6) форум для обсуждения рабочих вопросов и обмена опытом;
- 7) сервис обратной связи для предложений и инициатив сотрудников.

Данный портал позволит создать единое информационное пространство и значительно повысить эффективность обмена информацией внутри компании. Особое внимание следует уделить удобству пользовательского интерфейса и мобильной версии портала, чтобы обеспечить доступность информации для всех сотрудников вне зависимости от их местонахождения.

Важным элементом новой коммуникационной системы должны стать регулярные информационные встречи руководства с сотрудниками. Предлагается внедрить практику ежеквартальных общих собраний всех сотрудников компании, на которых топ-менеджмент будет представлять результаты работы за прошедший период, информировать о стратегических планах и отвечать на вопросы сотрудников. Данный формат позволит не только обеспечить информированность персонала, но и создать атмосферу открытости и доверия в компании.

Для обеспечения эффективности новой коммуникационной системы необходимо разработать четкие регламенты внутренних коммуникаций, определяющие порядок, сроки и каналы передачи различных типов информации внутри компании. В таблице 13 представлена матрица внутренних коммуникаций, которая может быть использована в качестве основы для разработки регламентов.

Таблица 13 – Матрица внутренних коммуникаций ООО «Профит»

Тип информации	Целевая аудитория	Каналы коммуникации	Периодичность	Ответственные
Стратегическая информация (миссия, видение, стратегические цели)	Все сотрудники	Общие собрания, корпоративный портал, информационные стенды	Ежегодно, при изменениях	Генеральный директор, директор по персоналу
Операционная информация (текущие задачи, изменения в процессах)	Сотрудники соответствующих подразделений	Совещания, корпоративный портал, электронная почта	Еженедельно, по мере необходимости	Руководители подразделений
Корпоративные новости и события	Все сотрудники	Корпоративный портал, информационная рассылка, корпоративные мессенджеры	Еженедельно	PR-менеджер, HR-отдел
Информация о персонале (новые сотрудники, повышения, достижения)	Все сотрудники	Корпоративный портал, информационная рассылка, корпоративные мессенджеры	Ежемесячно	HR-отдел
Обратная связь от сотрудников	Руководство компании	Опросы, встречи с руководством, форум на корпоративном портале	Ежеквартально, по мере необходимости	Директор по персоналу, руководители подразделений

Четвертым стратегическим направлением совершенствования системы управления персоналом является формирование и развитие корпоративной культуры ООО «Профит». Результаты исследования показывают, что уровень удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой составляет 3,2 балла по 5-балльной шкале, и лишь 48% опрошенных оценивают этот аспект на 4-5 баллов, что свидетельствует о необходимости системной работы в данном направлении.

Предлагается разработать и реализовать комплексную программу развития корпоративной культуры, включающую следующие ключевые компоненты:

- формализация и продвижение корпоративных ценностей. Необходимо провести серию стратегических сессий с участием руководителей всех уровней для определения и формулирования ключевых ценностей компании, которые будут отражать ее уникальность и служить ориентиром для всех сотрудников. После утверждения ценностей следует разработать программу их продвижения и интеграции во все аспекты деятельности компании.
- создание системы внутрикорпоративных традиций и мероприятий. Важным элементом корпоративной культуры являются регулярные мероприятия, способствующие укреплению командного духа и формированию позитивной атмосферы в коллективе. Предлагается разработать календарь корпоративных мероприятий, включающий как профессиональные события (конференции, конкурсы профессионального мастерства), так и неформальные активности (спортивные соревнования, празднование значимых дат).
- развитие программы корпоративной социальной ответственности. Вовлечение сотрудников в социально значимые проекты не только способствует формированию позитивного имиджа компании, но и укрепляет корпоративную культуру, создавая чувство причастности к важному общему делу. Предлагается разработать программу корпоративного волонтерства, в рамках которой сотрудники смогут участвовать в различных благотворительных и экологических проектах.

Для реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо разработать детальный план внедрения, определяющий конкретные сроки, ресурсы и ответственных за каждый этап. В таблице 14 представлен предлагаемый план внедрения

мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит».

Таблица 14 – План внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит»

Мероприятие	Сроки реализации	Требуемые ресурсы	Ответственные
Разработка карьерной карты и программы кадрового резерва	2 месяца	Трудозатраты HR-отдела, привлечение внешних консультантов	Директор по персоналу, руководители подразделений
Внедрение программы кадрового резерва	3 месяца	Финансирование обучающих программ, трудозатраты руководителей-наставников	Директор по персоналу, руководители подразделений
Разработка и внедрение системы признания достижений	2 месяца	Трудозатраты HR-отдела, бюджет на награды и поощрения	Директор по персоналу, PR-менеджер
Разработка и внедрение системы KPI	3 месяца	Трудозатраты руководителей, привлечение консультантов	Директор по персоналу, финансовый директор
Создание корпоративного информационного портала	4 месяца	Бюджет на IT-разработку, трудозатраты IT-отдела	IT-директор, директор по персоналу
Разработка регламентов внутренних коммуникаций	1 месяц	Трудозатраты HR-отдела и PR-менеджера	Директор по персоналу, PR-менеджер
Организация регулярных информационных встреч	На постоянной основе	Время руководителей, организационные расходы	Генеральный директор, директор по персоналу
Разработка и продвижение корпоративных ценностей	2 месяца	Трудозатраты руководителей, расходы на информационные материалы	Генеральный директор, директор по персоналу

Продолжение таблицы 14

Мероприятие	Сроки реализации	Требуемые ресурсы	Ответственные
Создание календаря корпоративных мероприятий	1 месяц	Трудозатраты HR-отдела, бюджет на мероприятия	Директор по персоналу, PR-менеджер
Разработка программы корпоративного волонтерства	2 месяца	Трудозатраты HR-отдела, организационные расходы	Директор по персоналу, PR-менеджер

Для обеспечения успешной реализации предложенных мероприятий необходимо провести детальный анализ рисков и разработать механизмы их минимизации. В таблице 15 представлены основные риски проекта и способы их минимизации.

Таблица 15 – Риски реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит»

Риск	Вероятность возникновения	Потенциальное влияние	Меры по минимизации
Соппротивление сотрудников изменениям	Высокая	Среднее	Проведение информационных встреч, разъяснение целей и преимуществ изменений, вовлечение сотрудников в процесс разработки
Недостаточность ресурсов для реализации всех мероприятий	Средняя	Высокое	Приоритизация мероприятий, поэтапное внедрение, привлечение внешнего финансирования
Формальный подход к внедрению новых инструментов	Высокая	Высокое	Регулярный мониторинг и оценка результатов, корректировка подходов, обучение руководителей
Несоответствие новых инструментов корпоративной специфике	Средняя	Среднее	Предварительное тестирование инструментов на пилотных группах, адаптация методик под особенности компании
Недостаточная компетентность персонала для работы с новыми инструментами	Средняя	Высокое	Проведение обучающих мероприятий, разработка подробных инструкций, назначение ответственных за внедрение в каждом подразделении

Особое внимание при реализации предложенных мероприятий следует уделить коммуникационному сопровождению изменений. Необходимо разработать подробный коммуникационный план, включающий следующие элементы:

- информирование сотрудников о предстоящих изменениях, их целях и ожидаемых результатах;
- регулярное обновление информации о ходе реализации проекта;
- создание механизмов обратной связи для сбора мнений и предложений сотрудников;
- демонстрация первых успехов и достижений для поддержания мотивации.

Реализация предложенных мероприятий позволит создать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на стратегические цели компании и потребности сотрудников. Это будет способствовать повышению мотивации и вовлеченности персонала, снижению текучести кадров, росту производительности труда и, как следствие, улучшению общих результатов деятельности ООО «Профит».

3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

Для комплексной оценки эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит» необходимо рассмотреть как экономические, так и социальные аспекты их реализации. Экономическая эффективность отражает соотношение между затратами на реализацию мероприятий и полученными экономическими результатами, тогда как социальная эффективность характеризует степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников.

Начнем с расчета затрат на реализацию предложенных мероприятий. В таблице 16 представлена детализация расходов по каждому направлению совершенствования системы управления персоналом.

Таблица 16 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит»

Мероприятие	Статьи расходов	Сумма, тыс. руб.
Разработка и внедрение программы кадрового резерва	Услуги консультантов по разработке методологии	180
Разработка обучающих материалов	120	-
Проведение оценочных мероприятий	150	-
Обучение резервистов	450	-
Итого по мероприятию	900	-
Разработка и внедрение системы признания достижений	Разработка методологии и регламентов	100
Бюджет на материальное поощрение сотрудников	500	-
Разработка и изготовление наградных материалов	120	-
Итого по мероприятию	720	-
Создание корпоративного информационного портала и развитие системы внутренних коммуникаций	Разработка и внедрение корпоративного портала	650
Обучение сотрудников работе с порталом	80	-
Техническая поддержка и развитие портала	150	-
Организация информационных встреч	120	-
Итого по мероприятию	1000	-
Формирование и развитие корпоративной культуры	Проведение стратегических сессий по разработке ценностей	150
Изготовление информационных материалов	80	-
Проведение корпоративных мероприятий	450	-
Реализация программы корпоративного волонтерства	200	-
Итого по мероприятию	880	-
Общие расходы на реализацию проекта	Управление проектом	300
Непредвиденные расходы	200	-
Итого общие расходы	500	-
Итого затраты на реализацию всех мероприятий	-	4000

Таким образом, общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 4000 тыс. руб. Теперь необходимо оценить экономический эффект от их внедрения.

Проведем подробный анализ текучести кадров в ООО «Профит». Как показывают данные таблицы 7, коэффициент текучести кадров имел устойчивую тенденцию к снижению на протяжении анализируемого периода: в 2022 году он составлял 18,0%, в 2023 году снизился до 14,8%, а в 2024 году достиг значения 11,5%.

Несмотря на положительную динамику, значение показателя в 2024 году все еще существенно превышает нормативный уровень для отрасли (5-7%). Это свидетельствует о наличии определенных проблем в системе управления персоналом, которые требуют дальнейшего решения.

В абсолютном выражении это означает, что в 2024 году компанию покинуло 7 человек. Данный уровень текучести приводит к значительным экономическим потерям для организации, которые складываются из затрат на рекрутинг и отбор новых сотрудников, административных расходов, связанных с оформлением увольнения и найма, затрат на адаптацию и обучение новых сотрудников, а также потерь производительности в период освоения новыми сотрудниками своих обязанностей.

В таблице 17 представлены расчеты экономических потерь от текучести кадров в ООО «Профит» за 2024 год.

Таблица 17 – Расчет экономических потерь от текучести кадров в ООО «Профит» за 2024 год

Показатель	Значение	Метод расчета
Среднесписочная численность персонала, чел.	61	Данные компании
Коэффициент текучести кадров, %	11,5	Данные компании
Количество сотрудников, покинувших компанию, чел.	7	$61 \times 11,5\% = 7,015 \approx 7$
Средняя заработная плата, тыс. руб./мес.	134,5	Данные компании
Годовой доход одного сотрудника, тыс. руб.	1 614	$134,5 \times 12$
Затраты на замену одного сотрудника, тыс. руб.	2 421	$1 614 \times 150\%$
Общие потери от текучести кадров, тыс. руб.	16 947	$2 421 \times 7$

Для более глубокого понимания причин увольнения сотрудников был проведен дополнительный анализ на основе данных кадровой службы компании. Основными причинами увольнений в 2024 году стали:

- неудовлетворенность карьерными перспективами – 38% от общего числа уволившихся;
- неудовлетворенность системой признания и оценки вклада – 25%;
- неудовлетворенность уровнем оплаты труда – 18%;
- личные и семейные обстоятельства – 12%;
- прочие причины – 7%.

Данный анализ подтверждает необходимость совершенствования системы карьерного роста и развития сотрудников, а также системы признания и оценки заслуг.

Предполагается, что реализация предложенных в третьем разделе мероприятий позволит снизить коэффициент текучести кадров с 11,5% до нормативного уровня 6%, то есть до 3-4 человек в год. Это позволит существенно сократить экономические потери компании.

В таблице 18 представлен расчет ожидаемого экономического эффекта от снижения текучести кадров в результате реализации предложенных мероприятий.

Таблица 18 – Расчет экономического эффекта от снижения текучести кадров

Показатель	Значение	Метод расчета
Текущие потери от текучести кадров (при 11,5%), тыс. руб.	16 947	$7 \text{ чел.} \times 2\,421 \text{ тыс. руб.}$
Прогнозируемое количество увольнений после внедрения мероприятий (при 6%), чел.	4	$61 \times 6\% = 3,66 \approx 4$
Прогнозируемые потери от текучести кадров (при 6%), тыс. руб.	9 684	$4 \text{ чел.} \times 2\,421 \text{ тыс. руб.}$
Экономический эффект от снижения текучести кадров, тыс. руб.	7 263	$16\,947 - 9\,684$

Помимо снижения текучести кадров, реализация мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом позволит повысить вовлеченность и мотивацию сотрудников, что положительно скажется на производительности труда. По экспертным оценкам, внедрение подобных программ обеспечивает рост производительности труда на 8-12%.

Принимая консервативную оценку в 8%, можно рассчитать дополнительный экономический эффект от повышения производительности труда, который представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет экономического эффекта от повышения производительности труда

Показатель	Значение	Метод расчета
Производительность труда в 2024 году, тыс. руб./чел.	568,3	Данные компании
Общая выручка компании в 2024 году, тыс. руб.	34 666,3	$568,3 \times 61$
Прогнозируемый рост производительности труда, %	8	Экспертная оценка
Прогнозируемая выручка после внедрения мероприятий, тыс. руб.	37 439,6	$34\,666,3 \times 1,08$
Прирост выручки, тыс. руб.	2 773,3	$37\,439,6 - 34\,666,3$
Средняя рентабельность продаж, %	15	Данные компании
Дополнительная прибыль, тыс. руб.	416	$2\,773,3 \times 15\%$

Развитие системы кадрового резерва также позволит заполнять большинство вакансий руководящих позиций за счет внутренних кандидатов, что значительно сократит расходы на рекрутинг. Кроме того, улучшение системы внутренних коммуникаций позволит сократить время, затрачиваемое сотрудниками на поиск необходимой информации и согласование рабочих вопросов. Создание прозрачной системы карьерного роста в рамках кадрового резерва повысит мотивацию сотрудников и снизит текучесть кадров среди перспективных специалистов. Регулярная оценка компетенций резервистов даст возможность формировать индивидуальные планы развития, что обеспечит целенаправленное повышение их профессионального уровня. Внедрение менторских программ для участников кадрового резерва ускорит передачу опыта и корпоративных знаний между поколениями сотрудников.

В таблице 20 представлен расчет экономического эффекта от оптимизации процессов рекрутинга и коммуникации.

Таблица 20 – Расчет экономического эффекта от оптимизации процессов рекрутинга и коммуникации

Показатель	Значение	Метод расчета
Текущие затраты на услуги рекрутинговых агентств, тыс. руб./год	600	Данные компании
Прогнозируемое сокращение затрат на рекрутинг, %	70	Экспертная оценка
Экономия на услугах рекрутинга, тыс. руб.	420	$600 \times 70\%$
Фонд оплаты труда в 2024 году, тыс. руб.	9 844	Данные компании
Доля рабочего времени, затрачиваемого на непродуктивные коммуникации, %	20	Экспертная оценка
Прогнозируемое сокращение потерь времени, %	50	Экспертная оценка
Эквивалент высвобождения рабочего времени, %	10	$20\% \times 50\%$
Экономия от сокращения потерь рабочего времени, тыс. руб.	984,4	$9\,844 \times 10\%$

Суммарный годовой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, а также показатели экономической эффективности представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Общий экономический эффект и показатели экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Значение	Метод расчета
Экономический эффект от снижения текучести кадров, тыс. руб.	7 263	Из таблицы 8.2
Экономический эффект от повышения производительности труда, тыс. руб.	416	Из таблицы 8.3
Экономия на услугах рекрутинга, тыс. руб.	420	Из таблицы 8.4
Экономия от сокращения потерь рабочего времени, тыс. руб.	984,4	Из таблицы 8.4
Суммарный годовой экономический эффект, тыс. руб.	9 083,4	Сумма всех эффектов
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	4 000	Таблица 14
Срок окупаемости инвестиций, мес.	5,3	$(4\,000 / 9\,083,4) \times 12$
Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI), %	127,1	$((9\,083,4 - 4\,000) / 4\,000) \times 100\%$

Таким образом, предложенные мероприятия являются экономически эффективными, с высоким показателем рентабельности инвестиций и коротким сроком окупаемости.

Помимо экономического эффекта, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит» обеспечит значительный социальный эффект, который будет выражен в повышении удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, формировании стабильного коллектива и укреплении корпоративной культуры, а также в развитии человеческого капитала компании.

Повышение удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Для оценки данного показателя планируется проведение ежегодных опросов

вовлеченности по методике, аналогичной использованной при анализе текущей ситуации. Целевые значения индексов удовлетворенности по ключевым аспектам трудовой деятельности представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Прогнозируемая динамика показателей удовлетворенности сотрудников ООО «Профит»

Аспект трудовой деятельности	Текущее значение (по 5-балльной шкале)	Целевое значение через 1 год	Целевое значение через 2 года
Возможности карьерного роста	2,9	3,6	4,2
Признание и оценка заслуг	2,8	3,7	4,3
Информирование и коммуникация	3,0	3,8	4,4
Корпоративная культура	3,2	3,9	4,5
Общая удовлетворенность работой	3,5	4,0	4,6

Формирование стабильного коллектива и укрепление корпоративной культуры. Ожидается, что реализация предложенных мероприятий позволит сформировать в ООО «Профит» команду высокомотивированных и лояльных сотрудников, что положительно скажется на качестве работы и общей атмосфере в коллективе. Для оценки прогресса в этом направлении будет использоваться система ключевых показателей, представленная в таблице 23.

Таблица 23 – Прогнозируемая динамика ключевых показателей кадровой стабильности ООО «Профит»

Показатель	Текущее значение	Целевое значение через 1 год	Целевое значение через 2 года
Коэффициент текучести кадров, %	11,5	8,0	6,0
Доля сотрудников, работающих в компании более 3 лет, %	42,0	55,0	65,0

Продолжение таблицы 23

Показатель	Текущее значение	Целевое значение через 1 год	Целевое значение через 2 года
Индекс лояльности сотрудников (eNPS), %	5,0	25,0	40,0
Доля вакансий, закрытых внутренними кандидатами, %	15,0	40,0	60,0
Уровень абсентеизма, %	5,2	3,5	2,5

Внедрение системы кадрового резерва, расширение программ обучения и создание возможностей для карьерного роста будет способствовать развитию профессиональных компетенций сотрудников и повышению общего уровня человеческого капитала ООО «Профит». Для оценки результатов в этом направлении предлагается использовать показатели, представленные в таблице 24.

Таблица 24 – Прогнозируемая динамика показателей развития человеческого капитала ООО «Профит»

Показатель	Текущее значение	Целевое значение через 1 год	Целевое значение через 2 года
Доля сотрудников, прошедших обучение в течение года, %	45,0	75,0	90,0
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год	16,0	32,0	48,0
Доля сотрудников, включенных в кадровый резерв, %	0,0	15,0	25,0
Количество предложений по улучшению от сотрудников	12	45	80
Доля сотрудников, получивших продвижение внутри компании, %	8,0	15,0	20,0

Реализация предложенных мероприятий позволит компании укрепить свои позиции на рынке труда и повысить привлекательность для потенциальных сотрудников. Это позволит привлекать

высококвалифицированных специалистов и сократить затраты на подбор персонала. Для оценки имиджа компании как работодателя предлагается использовать следующие индикаторы:

- позиция компании в рейтингах работодателей;
- количество откликов на вакансии компании;
- конверсия от этапа отбора кандидатов до принятия предложения о работе;
- активность упоминания компании в социальных сетях и на профессиональных форумах.

Для обеспечения эффективного мониторинга и контроля результатов внедрения предложенных мероприятий необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI), которые будут отслеживаться на регулярной основе. В таблице 25 представлена предлагаемая система KPI для оценки эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 25 – Система KPI для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит»

Направление	Показатель	Периодичность измерения	Метод измерения	Ответственный
Система кадрового резерва	Процент ключевых позиций, заполненных внутренними кандидатами	Ежеквартально	Анализ статистики подбора персонала	HR-директор
Процент резервистов, успешно завершивших программу развития	Ежегодно	Анализ результатов оценки	HR-директор	-
Уровень удержания участников кадрового резерва в компании	Ежеквартально	Анализ статистики увольнений	HR-директор	-
Система признания достижений	Уровень удовлетворенности сотрудников системой признания	Ежегодно	Опрос сотрудников	HR-директор
Количество сотрудников, получивших	Ежеквартально	Анализ статистики программы признания	HR-директор	-

Направление	Показатель	Периодичность измерения	Метод измерения	Ответственный
различные формы признания				
Корреляция между признанием и производительностью труда	Ежегодно	Статистический анализ	HR-директор, финансовый директор	-
Система внутренних коммуникаций	Уровень удовлетворенности сотрудников качеством внутренних коммуникаций	Ежегодно	Опрос сотрудников	HR-директор, PR-менеджер
Процент сотрудников, регулярно использующих корпоративный портал	Ежемесячно	Анализ статистики использования портала	IT-директор	-
Время, затрачиваемое на поиск необходимой информации	Ежеквартально	Выборочный хронометраж, опросы	HR-директор, руководители подразделений	-
Корпоративная культура	Уровень вовлеченности сотрудников	Ежегодно	Опрос вовлеченности	HR-директор
Процент сотрудников, участвующих в корпоративных мероприятиях	По факту проведения мероприятий	Анализ статистики участия	HR-директор, PR-менеджер	-
Индекс лояльности сотрудников (eNPS)	Ежегодно	Опрос сотрудников	HR-директор	-
Общая эффективность	Коэффициент текучести кадров	Ежеквартально	Анализ статистики увольнений	HR-директор
Производительность труда	Ежеквартально	Анализ финансовых показателей	Финансовый директор, HR-директор	-
ROI инвестиций в персонал	Ежегодно	Финансовый анализ	Финансовый директор, HR-директор	-

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит» являются экономически обоснованными и обеспечивают значительный социальный эффект. Их

реализация позволит компании создать эффективную систему управления человеческими ресурсами, ориентированную на стратегические цели компании и потребности сотрудников, что будет способствовать устойчивому развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

Для обеспечения устойчивости результатов и дальнейшего совершенствования системы управления персоналом рекомендуется после завершения внедрения основных мероприятий разработать долгосрочную стратегию развития человеческого капитала ООО «Профит», которая будет учитывать тенденции рынка труда, изменения в бизнес-стратегии компании и новые подходы к управлению персоналом.

В заключение необходимо отметить, что успех предложенных мероприятий во многом зависит от поддержки высшего руководства компании, активного участия руководителей всех уровней и вовлеченности всех сотрудников в процесс изменений. Поэтому особое внимание следует уделить информационному сопровождению проекта и формированию позитивного отношения к предлагаемым изменениям на всех уровнях организационной структуры ООО «Профит».

Заключение

В рамках данной работы была рассмотрена проблема совершенствования системы управления персоналом на примере ООО «Профит». Проведенное исследование позволяет сделать ряд значимых выводов и обобщений, имеющих как теоретическую, так и практическую ценность.

Управление персоналом представляет собой комплексный, систематический процесс, направленный на обеспечение организации квалифицированными кадрами, способными эффективно решать поставленные задачи. В современных экономических условиях человеческие ресурсы становятся ключевым фактором конкурентоспособности организации, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования подходов к управлению персоналом.

Теоретический анализ показал, что система управления персоналом включает в себя множество взаимосвязанных элементов, таких как планирование потребности в персонале, подбор и отбор кадров, адаптация новых сотрудников, обучение и развитие персонала, оценка результативности труда, мотивация и стимулирование, управление карьерой, формирование корпоративной культуры. Эффективность данной системы определяется тем, насколько гармонично интегрированы все эти элементы и насколько они соответствуют стратегическим целям организации.

Анализ системы управления персоналом ООО «Профит» выявил как положительные аспекты, так и проблемные зоны, требующие совершенствования. К положительным моментам можно отнести стабильную численность персонала, значительный рост средней заработной платы, увеличение инвестиций в обучение и развитие сотрудников, а также устойчивый рост производительности труда. Среди проблемных аспектов были выявлены высокий уровень текучести кадров, недостаточно развитая система карьерного роста, неэффективная система признания и оценки заслуг

сотрудников, проблемы во внутренних коммуникациях и недостаточно сформированная корпоративная культура.

На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Профит» по четырем ключевым направлениям:

Первое направление – разработка и внедрение комплексной системы карьерного роста и развития сотрудников, включая создание структурированной карьерной карты и программы кадрового резерва. Данное направление призвано решить проблему ограниченных возможностей для профессионального роста, которая была выявлена в ходе опроса сотрудников.

Второе направление – трансформация системы признания и оценки заслуг сотрудников через внедрение многоуровневой программы “Признание достижений” и системы ключевых показателей эффективности. Это позволит преодолеть низкую удовлетворенность сотрудников в области признания их вклада в работу компании.

Третье направление – развитие системы внутренних коммуникаций и информирования путем создания единого корпоративного информационного портала, проведения регулярных информационных встреч и разработки четких регламентов коммуникационных процессов. Данное направление нацелено на решение проблем в области информационного обмена внутри компании.

Четвертое направление – формирование и развитие корпоративной культуры через формализацию и продвижение корпоративных ценностей, создание системы внутрикорпоративных традиций и мероприятий, развитие программы корпоративной социальной ответственности. Эти меры призваны укрепить корпоративный дух и повысить уровень лояльности сотрудников.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала их высокую рентабельность. Суммарный годовой экономический эффект от их внедрения составит 9083,4 тыс. руб., что обеспечит окупаемость инвестиций в течение 5,3 месяцев при коэффициенте рентабельности

инвестиций (ROI) 127,1%. Основными источниками экономического эффекта являются снижение затрат, связанных с текучестью персонала, повышение производительности труда, оптимизация расходов на подбор персонала и сокращение потерь рабочего времени.

Помимо экономического эффекта, реализация предложенных мероприятий обеспечит значительный социальный эффект, выраженный в повышении удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, формировании стабильного коллектива и укреплении корпоративной культуры, развитии человеческого капитала компании, улучшении репутации ООО «Профит» как работодателя.

Для обеспечения эффективного внедрения предложенных мероприятий был разработан детальный план реализации, определяющий конкретные сроки, ресурсы и ответственных за каждый этап. Также был проведен анализ возможных рисков проекта и разработаны меры по их минимизации. Для мониторинга результатов внедрения была предложена система ключевых показателей эффективности, позволяющая отслеживать прогресс по всем направлениям совершенствования системы управления персоналом.

Таким образом, предложенные в работе мероприятия представляют собой комплексное решение, направленное на повышение эффективности системы управления персоналом ООО «Профит». Их реализация позволит компании не только улучшить ключевые кадровые показатели, но и создать устойчивую основу для долгосрочного развития и укрепления конкурентных позиций на рынке.

Результаты исследования имеют практическую значимость не только для ООО «Профит», но и для других организаций, стремящихся к совершенствованию своих систем управления персоналом. Предложенные подходы и инструменты могут быть адаптированы с учетом специфики конкретной организации и использованы для решения схожих проблем в области управления человеческими ресурсами.

Список используемой литературы

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 544 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 328 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2020. - 560 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. - Минск: Интерпрессервис, 2019. - 352 с.
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 368 с.
6. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М.: Юрист, 2018. - 496 с.
7. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. - М.: Норма, 2019. - 448 с.
8. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании / В. И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 282 с.
9. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2020. - 288 с.
10. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ, 2018. - 432 с.
11. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 570 с.
12. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2018. - 720 с.
13. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. - М.: Экзамен, 2019. - 448 с.

14. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. - 336 с.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 695 с.
16. Колосова, Р. П. Экономика персонала: учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 896 с.
17. Красноженова, Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 159 с.
18. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: учебное пособие / Л. И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2019. - 263 с.
19. Магура, М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2018. - 144 с.
20. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 312 с.
21. Монди, Р. Управление персоналом / Р. Монди, Р. Ноу, Ш. Премо. - СПб.: Питер, 2019. - 640 с.
22. Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров / С. К. Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 360 с.
23. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. - М.: Академический Проект, 2019. - 1088 с.
24. Потемкин, В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В. К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 432 с.
25. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах / Н. В. Самоукина. - М.: Феникс, 2018. - 238 с.
26. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2018. - 272 с.
27. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. - М.: Вершина, 2019. - 320 с.

28. Deloitte Global Human Capital Trends 2021: The social enterprise in a world disrupted. - Deloitte Development LLC, 2021. - 96 p.
29. Dessler, G. Human Resource Management / G. Dessler. - 16th Edition. - Pearson Education Limited, 2020. - 724 p.
30. Gallup State of the Global Workplace Report 2021. - Gallup, Inc., 2021. - 214 p.
31. Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance / M. A. Huselid // Academy of Management Journal. - 2018. - Vol. 38, № 3. - P. 635-672.
32. IBM Smarter Workforce Institute. The Employee Experience Index. - IBM Corporation, 2020. - 28 p.
33. Torrington, D. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor. - 10th Edition. - Pearson Education Limited, 2020. - 688 p.
34. Ulrich, D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. - McGraw-Hill Education, 2021. - 272 p.