

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом  
организации (на примере ООО «Инфраструктура и Производство»)

Обучающийся

А.А. Цемка

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Тема исследования: «Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере ООО «Инфраструктура и Производство»).

Удержание кадрового потенциала организации требует от работодателя проведения мониторинга по всем направлениям работы с персоналом, совершенствования кадровой политики. В связи с этим исследование кадрового обеспечения организаций сотрудниками с адекватным потенциалом и работающими методами, является актуальной темой.

Цель работы: совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Объект исследования - ООО «Инфраструктура и Производство».

Предмет исследования - процесс кадрового обеспечения организации.

Для решения ряда выявленных проблем кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство» предложены следующие мероприятия: мероприятие по формированию кадрового резерва; мероприятие по внедрению оценочных технологий, в частности рекомендуется в составе отдела кадров создать центр оценки соискателей. В рамках данного мероприятия предлагается осуществить оплату услуг психодиагноста, интервьюера. Роль данных специалистов состоит в проведении психодиагностики кандидата на вакантное место.

Экономический эффект от реализации двух предложенных мероприятий составит 23,38 тыс. руб., за счет экономии затрат на подбор и отбор персонала.

## Содержание

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                             | 4  |
| 1 Теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации .....                                             | 6  |
| 1.1 Роль и значение кадров организации при обеспечении основной деятельности .....                                                        | 6  |
| 1.2 Обеспечение организации кадрами как задача системы управления персоналом.....                                                         | 10 |
| 2 Анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство» .....                                    | 19 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....                                                                          | 19 |
| 2.2 Анализ кадрового состава организации.....                                                                                             | 24 |
| 2.3 Оценка кадрового обеспечения системы управления персоналом организации .....                                                          | 29 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство». 38 |    |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы кадрового обеспечения организации .....                                                      | 38 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .                                                                         | 46 |
| Заключение .....                                                                                                                          | 50 |
| Список используемой литературы .....                                                                                                      | 52 |
| Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «Инфраструктура и Производство» .....                                                     | 57 |

## **Введение**

В настоящее время существует целая цепь проблем, связанных с обеспечением деятельности организаций персоналом. Часто применяемые методы не отвечают новым требованиям современного мира, ограничивая собственную деятельность решением вопросов найма и увольнения работников, оформлением кадровой документации. На многих предприятиях не проводится системная работа с персоналом, которая предусматривала бы научно обоснованное изучение профессиональных способностей работников, планирование их карьерного продвижения, разработку перспективных программ социально-экономического развития трудового коллектива. То есть все то, что призвано улучшить кадровый потенциал организации, особенно в современных реалиях.

Управление кадрами является видом деятельности, которая требует от руководства отношения к человеку как к высоко конкурентному ресурсу предприятия. Необходимо относиться к работнику сегодня как к основному объекту экономической науки новой эпохи, то есть к ресурсу, который следует умело формировать, направлять, мотивировать, развивать и эффективно использовать для трансформации других ресурсов с целью достижения установленных целей и стратегической цели.

Для формирования конкурентоспособного кадрового потенциала необходимо постоянно проводить мероприятия по совершенствованию разработки и реализации кадровой политики, по повышению эффективности деятельности служб управления персоналом в организации, чтобы повысить отдачу от усилий, прилагаемых ими для решения проблемы кадрового обеспечения. В связи с этим исследование кадрового обеспечения организаций является достаточно актуальной темой.

Целью работы является совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является ООО «Инфраструктура и Производство».

Предметом исследования выступает процесс кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации;
- провести анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство».

Методы исследования, используемые в работе: логический метод, метод системного подхода и анализа, метод сравнений показателей; анализ, сравнение, обобщение, социологическое исследование, экономико-математические методы и др.

Теоретическую и методическую основу составляют нормативные документы, работы отечественных и зарубежных исследователей в области кадрового анализа, кадрового менеджмента, таких как И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.В. Травин и другие, периодические издания, статистическая, финансовая и кадровая отчетность ООО «Инфраструктура и Производство».

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

# **1 Теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации**

## **1.1 Роль и значение кадров организации при обеспечении основной деятельности**

Персонал организации изучается с разных проблемных позиций управления и кадрового обеспечения. Проблему исследования кадрового потенциала организации описывали в своих работах Ю.Г. Одегов, В.И. Еремин, В.П. Бычков, А.Я. Кибанов, С.И. Сотникова и другие [28], [10], [3], [15].

Персонал (от лат.personalis – личный) – это «полный личный состав наемных работников организации». «Помимо терминов трудовые ресурсы и персонал в науке и практике экономики, социологии, управления с 1980-х гг. стал применяться термин трудовой потенциал общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин потенциал» [21, с. 59].

Важно понимать, что в последнее время наблюдается тенденция увеличения приоритета персонала в решении усложняющихся задач организации. От того, «насколько эффективно будет действовать персонал, а также насколько он будет готов к непрерывному росту своего потенциала, в решающей степени будет зависеть успех и процветание организации. Наемные работники являются одновременно объектами и субъектами управления, поскольку, в отличие от материальных факторов, являются активными участниками производственного процесса и, в целом, развития предприятия. Поэтому важно способствовать эффективному кадровому обеспечению, а затем и использованию трудового потенциала, как в интересах предприятия, так и в интересах работников. Перед предприятиями стоит первостепенная задача, заключающаяся в создании квалифицированного кадрового состава, поддержания его на высоком

уровне, в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями, то есть задача кадрового обеспечения» [32, с. 65]. Особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс – кадрам.

«Основная особенность кадров заключается в том, что кроме выполнения производственных функций, работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса и могут активно способствовать росту производства. Кадры могут по-разному относиться к деятельности предприятия: могут делать огромный вклад в деятельность предприятия, быть совершенно безразличными или же напротив противостоять нововведениям. Остановимся далее на понятии кадров на производственном предприятии» [16].

«Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, связанные как с основной, так и с не основной деятельностью. Различают такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия». Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» - весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный, состав работников предприятия» [21].

Соотношение категорий сотрудников организации представляют собой структуру персонала.

«Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют промышленно-производственный персонал» [34, с. 71].

«Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства,

медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на две основные группы – рабочие и служащие» [18, с. 89]. «Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. В группе служащие выделяют следующие категории работающих: руководители, специалисты.

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью - вид деятельности в пределах профессии» [12].

«Квалификация – это показатель, характеризующий степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью, и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки» [29, с. 55].

«Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий и организаций – это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Как и любой из факторов, человеческий ресурс нуждается в управлении. Управление кадрами (персоналом) представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия» [29, с. 56].

Формирование кадрового потенциала организации – это непрерывный процесс включения трудовых ресурсов в производство, сбалансированный по

количественным и качественным признакам на основе всестороннего учета [24, с. 89].

Кадры предприятия, как один из важнейших ресурсов производства, нуждается в хорошо организованной и сформированной системе управления. Рациональное управление персоналом в организации должно быть ориентировано на реализацию организационной стратегии. Этим занимается кадровая служба в виде отдела кадров, департамента по работе с персоналом и т.д. Кадровой службе предстоит формировать кадровую политику и участвовать авангардом в ее реализации. Это основные позиции построения системы кадрового управления [3, с. 77].

Формирование политики управления кадрами идет в соответствии с определением целей, которые, в свою очередь, предполагают тесное взаимодействие с внешним окружением (рынок, конкуренты, клиенты, различного рода факторы) и внутренним (участие персонала в управлении предприятием, активное профессиональное обучение, решение социальных вопросов и т.д.).

Политика управления кадрами обращена на набор результативной рабочей силы, рост производительности с помощью лучших условий работы, совершенствование взаимоотношений работников и руководства. К основным принципам, образующим основу управления кадрами, относят:

- «проявление наибольшего внимания в управлении к людям и их инициативе;
- максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- полное доверие к сотрудникам фирмы;
- обеспечение сплоченности коллектива, которое определяет результаты работы компании;
- систематическое совершенствование системы мотивации и стимулирования труда» [10, с. 219].

Функции управления кадрами – это набор действий, при помощи которых осуществляется процесс управления кадрами в организации. Как

правило, все функции взаимосвязаны, поэтому при изменениях в одной из них необходим корректировать и остальные составляющих. Функции службы управления персоналом представляют собой набор следующих задач: выбор тактики взаимодействия с подчиненными, средств, форм и методов достижения целей [8, с. 46].

Цели и функции системы управления кадрами должны пересекаться. Разрабатываемая кадровая политика на предприятии должна мотивировать подчиненных, поддерживать укомплектованность кадрового состава эффективными кадрами, что позволит добиться вывода организации на новый уровень.

Таким образом, задача сохранения и развития кадрового потенциала должна быть приоритетной стратегической задачей для организации. Представляя собой комплексную характеристику способностей человека, понятие «кадровый потенциал» позволяет рассмотреть их не только с позиции данного состояния, но и условий формирования, а также перспектив развития [5, с. 76]. Кадровый потенциал организации необходимо рассматривать как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации.

## **1.2 Обеспечение организации кадрами как задача системы управления персоналом**

Одна из основных задач управления организацией – это обеспечение ее деятельности кадрами соответствующей квалификации. Решающий фактор, обеспечивающий конкурентоспособность организации, это высокий кадровый потенциал. Работа с персоналом, начинаясь с приема на работу кадров, должна продолжаться непрерывно вплоть до увольнения. Это возможно лишь в случае наличия четко сформулированной кадровой политики.

Кадровая политика, закреплённая в одноименном организационном

документе, представляет собой комплекс правил и норм, целей и принципов, определяющих главный вектор работы с персоналом. Практическое воплощение мероприятий по всем направлениям кадровой политики на предприятии закреплено за системой управления персоналом. Главная ее цель заключается в формировании и поддержании кадрового ресурса предприятия на том уровне, который бы позволял наиболее эффективно достигать целей предприятия, как кратко- и среднесрочных, так и стратегических. Основные области влияния кадровой политики представлены на рисунке 1.

Необходимость достижения «долгосрочных и краткосрочных целей, потребность повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и спланированной, четко организованной работы по обучению персонала» [4, с. 101]. Обучение персонала является важным инструментом, с помощью которого у руководства организации существует возможность повышать потенциал работников организации.

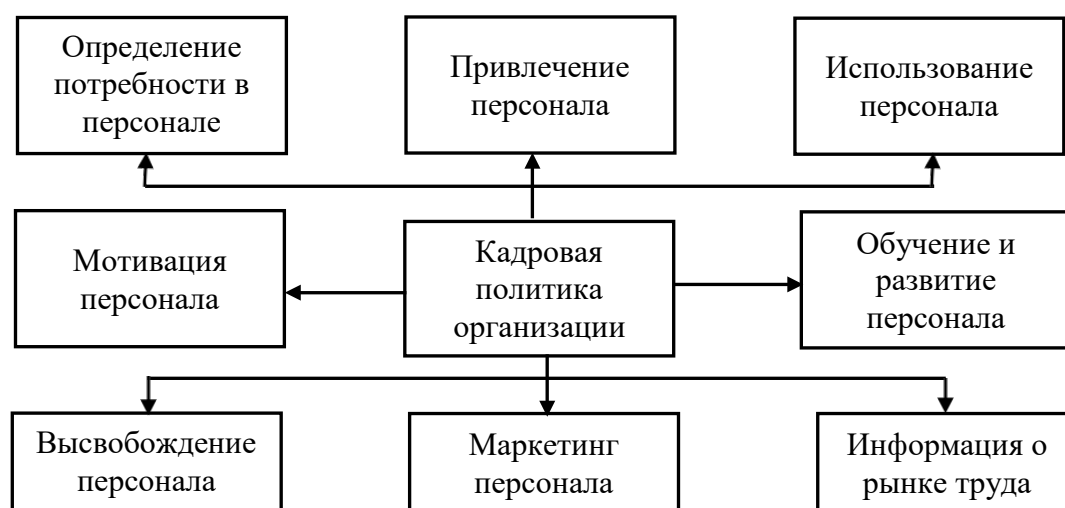


Рисунок 1 – Области кадровой политики организации

Тем не менее, «управление персоналом продолжает оставаться весьма проблемным направлением в общей системе управления. Так, руководящее

звено уделяет особое внимание в основном управлению производством, нюансам маркетинга, финансовым вопросам. Одновременно с этим они безосновательно упускают из виду такую сферу, как управление человеческими ресурсами» [10].

Стоит отметить, что на практике применяются различные подходы к управлению персоналом. Наряду с этим их главное отличие основывается на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления. Различаются такие подходы:

- первый фундаментальный подход заключается в том, что работников не считают отдельными личностями, а в качестве объекта управления определяют труд как функцию персонала;

- во втором подходе рассматривается признание персонала организации в качестве независимого объекта управления; в управлении персоналом при названном подходе выделены 2 концепции: рассматривающая всех работников в зависимости от занимаемых ими должностей и исполняемых ролей; управление человеческими ресурсами, которое основывается на фактическом смещении фокуса с занимаемой должности, собственно, на личность как самостоятельного объекта в организации;

- третий подход базируется на том, что коллектив организации рассматривается как довольно сложный капитал или ресурс в системе управления организацией; на данном этапе развития этих теорий осуществляется их отождествление с менеджментом всего предприятия, где каждый сотрудник определяется как источник конкурентного преимущества организации» [17].

«Проанализировав разные подходы к содержательно-сущностной характеристике процесса управления персоналом, можно дать следующее определение. Управление персоналом необходимо понимать, как совокупность способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации. На данный момент в

названную категорию входят следующие составляющие, без которых невозможно было бы полноценно осуществлять деятельность по формированию персонала:

- выявление реальных потребностей организации в найме работников;
- планирование кадрового состава;
- отбор персонала;
- набор сотрудников;
- последующий наем;
- стимулирование работников;
- адаптация новых работников к существующим условиям;
- оценка действий сотрудников;
- обучение персонала, повышение квалификации;
- нормирование труда и др.» [21, с. 142].

«Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления персоналом объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить:

- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;
- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала» [20]. Благодаря перечисленным персонал-технологиям, организация приобретает возможность совершенствовать работу с кадрами, оценивая и развивая их потенциал в нужном направлении. Это необходимо, поскольку на современном этапе экономического развития происходит постоянное усиление важности человеческого фактора в производственном процессе. «В сфере управления формированием и развитием персонала происходят существенные изменения. Вместо общепринятой практики

работы с кадрами, которая направлена на фактическое потребление рабочей силы, большую актуальность приобретают модели управления, предусматривающие следующее:

- использование комплекса программ по стимулированию персонала при значительном расширении полномочий в принятии окончательных решений;
- формирование реальных условий для фактического расширения своих знаний, профессионального самосовершенствования, повышения квалификации на принципе постоянства;
- гибкое использование человеческих ресурсов, повышение организаторской и творческой активности персонала;
- создание новых моральных ценностей, с которыми согласен весь персонал фирмы и др.» [27, с. 108].

На основе сказанного можно отметить важную роль процессов управления персоналом организации, что позволяет решать проблему формирования квалифицированного персонала, причем на стратегическом уровне. Поскольку деятельность по формированию качественного персонала невозможна без учета интересов самих сотрудников, специалисты кадровой службы уделяют, в рамках исполнения своих обязанностей, значительное внимание тому, кого из сотрудников и в каком направлении развивать. Это непосредственно связано с проблемой эффективности кадровых подразделений: затраты на их содержание должны быть оправданы высокими результатами экономической деятельности производственных подразделений, достигаемых персоналом, на формирование качества которого и были затрачены усилия. «Технологии и системы управления персоналом, специалисты и ресурсы кадровой службы составляют суть функции стратегического управления персоналом внутри организации» [4]. На практике стратегии управления персоналом принято считать функциональными стратегиями организации. Покажем на схеме этапы процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом

(рисунок 2). «Смысл данной схемы состоит в определении этапов формирования кадровой стратегии организации. Основные этапы, следующие:

- анализ ситуации: на данном этапе происходит сопоставление целей управления персоналом в сочетании с миссией, стратегическими целями самой организации;
- определение целей – стратегический анализ в сфере управления персоналом. Включает в себя анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на управление персоналом (социально-экономическая политика государства, рынок труда, стиль управления, организационная культура, принципы кадровой политики);
- планирование мероприятий – разработка стратегических альтернатив – функциональных стратегий управления персоналом; определение требований к процессам подбора, отбора, найма, мотивации, обучения, развития персонала;
- четвертый этап – реализация стратегии; представляет собой составление плана реализации, определение ответственных лиц, контроль реализации, гибкое изменение стратегии» [24].

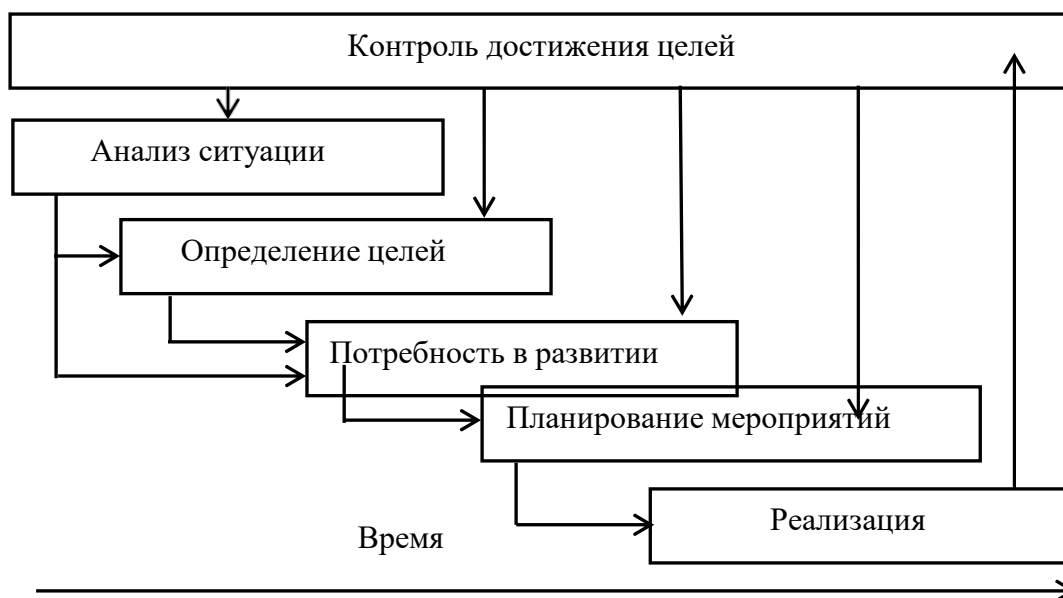


Рисунок 2 – Алгоритм разработки, выбора и реализации кадровой стратегии

«Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления персоналом объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить:

- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;
- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала» [6].

Следовательно, «важную роль приобретает необходимость фокусирования на управлении персоналом, так как данное направление является основным фактором стабильного развития организации. Система управления персоналом может иметь специфические черты и тенденции в зависимости от сферы деятельности организации» [1].

Своевременное обеспечение организации персоналом нужного количества и нужной квалификации становится все более актуальным процессом и, вместе с тем, очень важным!

Некоторым работникам, например, вручаются повестки из военкомата. Кому-то – только для визита в военкомат или отправки на сборы, кому-то для прохождения медицинской комиссии, а кому-то – сразу предписание прибыть к месту начала службы. В каждом из приведенных случаев работодатель должен действовать по-разному.

Сотрудники, которых призвали на военную службу, получают статус военнослужащих. С ними государство заключает соответствующий контракт. По сути, это новая работа у другого работодателя, только в особых условиях. Однако увольнять такого сотрудника нельзя. До 21 сентября, в случае призыва работника на срочную службу в армию, работодатель увольнял его в соответствии с п. 1 ч. 1 ст. 83 ТК РФ. А сотрудники, намеренные служить по контракту по своей инициативе, увольнялись по собственному желанию.

Теперь же работодателю следует приостановить действие трудового договора с мобилизованным сотрудником, и тот сможет вернуться на прежнее место работы после окончания службы в армии. Соответствующие изменения внесены в особенности правового регулирования трудовых отношений, действующие в 2022 и 2023 годах, и утверждены постановлением, подписанным Председателем Правительства России. Такое решение принято для обеспечения социально-трудовых гарантий граждан на период мобилизации.

Кроме того, Государственная Дума приняла поправки в Трудовой кодекс РФ, которыми предусматриваются «дополнительные гарантии для работников, призванных на военную службу по мобилизации, а также пребывающих в запасе и заключивших контракт о прохождении военной службы» [37]. В соответствии с поправками для этих категорий граждан трудовой договор будет приостанавливаться до момента окончания военной службы. После этого они в течение трех месяцев смогут на рабочее место. Действие трудового договора возобновляется в день выхода сотрудника на работу, о своем возвращении он должен уведомить за три рабочих дня.

Если сотрудника все же призывают, то потребуется приостановить заключенный с ним трудовой договор в связи с мобилизацией. Такое правило установлено Постановлением Правительства № 1677 от 22.09.2022 года. Основанием для приостановления послужит повестка, которую призывнику выдадут в военкомате. В этом документе будет указана причина «для отправки к месту прохождения военной службы» и дата призыва (п. 16 Положения, утвержденного постановлением Правительства РФ от 11 ноября 2006 г. № 663). Заключить с сотрудником дополнительное соглашение о приостановлении действия трудового договора и издать приказ. На время отсутствия основного работника можно заключать срочные трудовые договоры и принимать на работу временных сотрудников. Когда работник вернется со службы, трудовой договор с ним нужно возобновить на прежних условиях, а временного сотрудника уволить в связи с выходом на работу

основного.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно заключить следующее: «в современных условиях производительность человеческих ресурсов является фактором, главным образом, определяющим конкурентоспособность и социальную эффективность хозяйствующего субъектов. Помимо этого, социализация экономики, вызывающая обострение кадровой проблемы, требует реализации актуальных мер по формированию устойчивого кадрового ядра, преобразованию профессионально-квалификационной структуры человеческих ресурсов с учетом особенностей, присущих рынку труда и учитывающих влияние внешней среды. При построении и развитии жизнеспособной системы управления человеческими ресурсами основной задачей выступает формирование эффективного человеческого ресурса, решение стратегических задач, направленных на увеличение значимости человеческого фактора в механизме управления и функционирования организации» [9]. Как и любая стратегия, стратегия управления кадрами находится в постоянном развитии, подвергается корректировке и уточнению в процессе своей реализации. Этим и определяются направления стратегии управления персоналом на современном предприятии.

## **2 Анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Инфраструктура и Производство» (InfraPro). Организация зарегистрирована по адресу 121087, Москва г, Барклай ул., № 6, стр. 25.

Генеральный директор – Л.В. Кузнецов.

Компания InfraPro оказывает услуги по производству и дистрибуции газов, и предоставлении услуг для промышленности и здравоохранения. Компания опирается на высокое качество услуг, целевые инвестиции в растущие рынки и новые технологии для гармоничного развития в долгосрочной перспективе

Компания оказывает услуги по:

- поставка жидкого и газообразного гелия, технических газов;
- услуги по обслуживанию МРТ;
- поставка гелия газа;
- сервисные услуги по заправке магнитно-резонансного томографа;
- заправка мрт.

«Данное предприятие является коммерческой организацией, то есть преследует извлечение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников, в качестве основной цели своей деятельности» [29].

Учитывая масштабы деятельности ООО «Инфраструктура и Производство» и присутствие во многих регионах России.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.

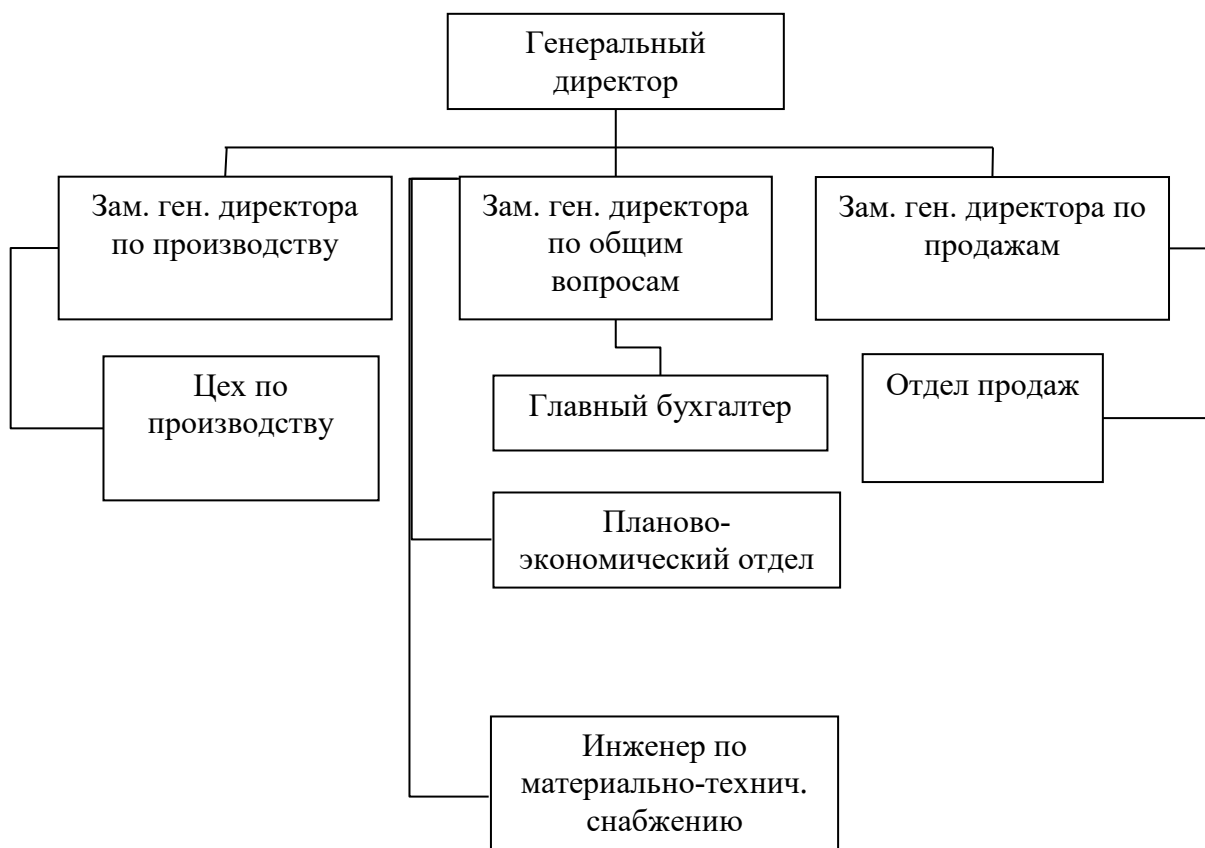


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Инфраструктура и Производство»

«Организационно-управленческая структура ООО «Инфраструктура и Производство» соответствует требованиям рынка. В ее основу заложен линейный способ управления, что позволяет эффективно координировать работу отделов и структурных подразделений» [29].

Организационная структура предприятия отражает состав многочисленных функциональных подразделений организации определяет координацию их совместной деятельности на пути достижения поставленных перед предприятием целей.

Преимуществами такой структуры являются простота, конкретность заданий и исполнителей. Каждый руководитель отдела сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель.

Главным недостатком структуры является высокая нагрузка руководителя и высокие требования к квалификации руководителя.

Далее проанализированы показатели деятельности ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019-2021 гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

| Показатели                                              | Года    |         |         | 2021 г. к 2020 г. |              | 2021 г. к 2019 г. |              |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|                                                         | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абс. откл.        | Темп роста % | Абс. откл.        | Темп роста % |
| Выручка, тыс. руб.                                      | 701964  | 1008310 | 1474750 | 306346            | 143,6        | 466440            | 146,3        |
| Себестоимость тыс. руб.                                 | 485649  | 548881  | 903709  | 63232             | 113,0        | 354828            | 164,6        |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                            | 37220   | 54857   | 64575   | 17637             | 147,4        | 9718              | 117,7        |
| Численность персонала, чел.                             | 8       | 10      | 12      | 2                 | 125,0        | 2                 | 120,0        |
| ФОТ, тыс. руб.                                          | 3400,3  | 4488,0  | 5709,6  | 1087,68           | 132,0        | 1221,6            | 127,2        |
| Среднемесячная з/п одного работающего, руб.             | 35420   | 37400   | 39650   | 1980              | 105,6        | 2250              | 106,0        |
| Основные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.  | 63454   | 77983   | 89045   | 14529             | 122,9        | 11062             | 114,2        |
| Оборотные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб. | 175031  | 130051  | 504455  | -44980            | 74,3         | 374404            | 387,9        |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб.                    | 10224   | 54155   | 359262  | 43931             | 529,7        | 305107            | 663,4        |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб.                   | 149998  | 56725   | 358515  | -93273            | 37,8         | 301790            | 632,0        |
| Рентабельность продаж, %                                | 5,3     | 3,7     | 2,5     | -1,6              | -            | -1,2              | -            |

Продолжение таблицы 2

| 1                                            | 2       | 3        | 4        | 5       | 6     | 7       | 8     |
|----------------------------------------------|---------|----------|----------|---------|-------|---------|-------|
| Производит. труда, тыс. руб./чел.            | 87745,5 | 100831,0 | 122895,8 | 13085,5 | 114,9 | 22064,8 | 121,9 |
| Фондоотдача, р./р.                           | 0,09    | 0,08     | 0,06     | -0,01   | 85,6  | -0,02   | 78,1  |
| Фондоемкость, р./р.                          | 11,1    | 12,9     | 16,6     | 1,9     | 116,9 | 3,6     | 128,1 |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел.           | 7931,8  | 7798,3   | 7420,4   | -133,5  | 98,3  | -377,9  | 95,2  |
| Прибыль от продаж на 1 сотрудника, тыс. руб. | 4652,5  | 3722,0   | 3101,7   | -930,5  | 80,0  | -620,3  | 83,3  |

Полученные в ходе анализа данные свидетельствуют об эффективной и прибыльной работе организации, т.к. выручка ежегодно увеличивалась не менее чем на 40 %, а прибыль от продаж выросла в 2020 г. на 47,4 %, а в 2021 г. на 17,7 %. Но при этом показатель рентабельности продаж в динамике снизился с 5,3 % до 2,5 % за счет опережающих темпов роста выручки по сравнению с темпами роста прибыли от продаж.

Рассматривая показатели финансовой дисциплины организации видно, что дебиторская и кредиторская задолженность выросли в динамике в несколько раз. Что является негативным моментом для финансовой устойчивости ООО «Инфраструктура и Производство». Показатели эффективности использования основных фондов свидетельствуют о том, что основные средства в исследуемом периоде использовались и приносили прибыль организации.

На рисунке 4 наглядно видно, что численность персонала исследуемой организации в динамике выросла на 4 чел., т.е. предприятие расширило свою деятельность и приняло в штат новых сотрудников.

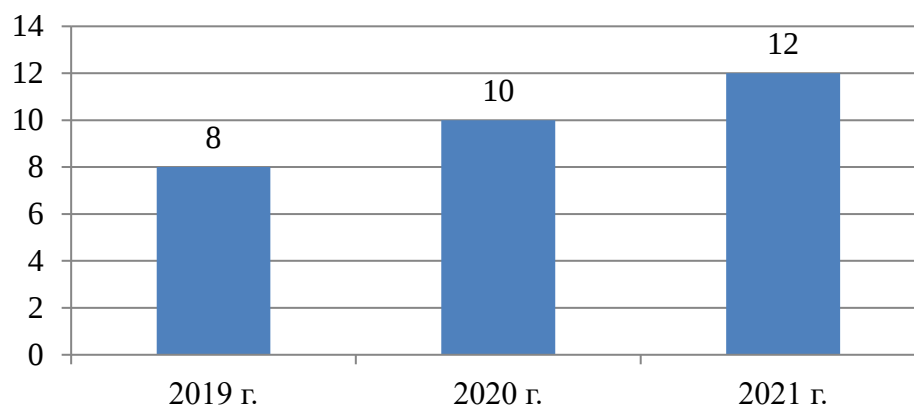


Рисунок 4 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019-2021 гг., чел.

Об улучшении деятельности организации свидетельствуют и показатели выручки и прибыли в динамике, наглядно приведенные на рисунке 5.

В ООО «Инфраструктура и Производство» произошел рост показателей выручки и прибыли от продаж, что наглядно видно на рисунке ниже.

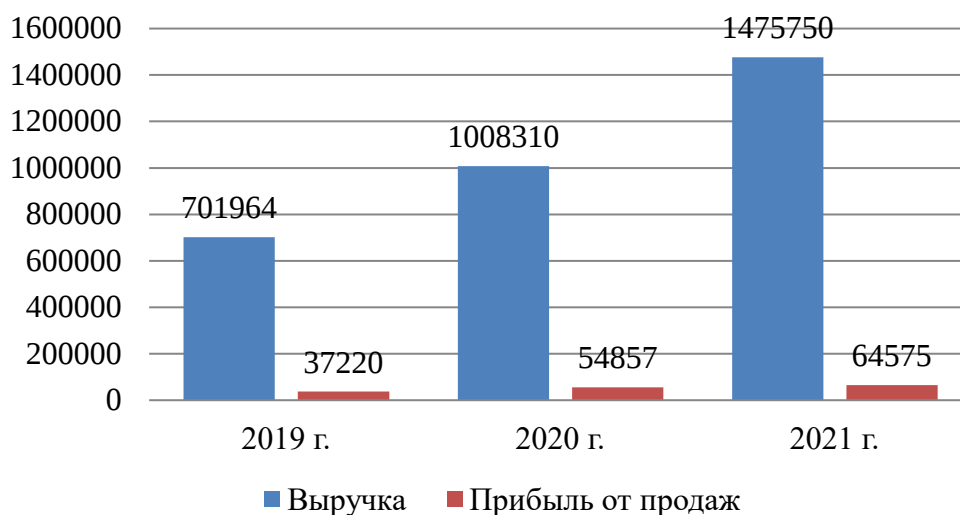


Рисунок 5 – Динамика показателей выручки и прибыли от продаж ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

На рисунке выше видно, что выручка в 2020 г. выросла на 43,6 %, в 2021 г. на 46,4 %. Прибыль от продаж в динамике увеличилась на 47,4 % в 2020 г. и на 17,7 % в 2021 г.

Рост численности персонала оказал существенное влияние на изменение размера фонда оплаты труда, который вырос на 31,9 % в 2020 г. и на 27,2 % в 2021 г. За счет улучшения деятельности организации и ее прибыльности руководство увеличило заработную плату сотрудникам. Размер среднемесячной заработной платы работника организации в 2019-2022 гг. вырос с 35420 руб. до 39650 руб.

В целом можно сказать, что организация функционировала в 2019-2021 гг. достаточно эффективно и успешно, т.к. получала доход и прибыль.

Изучив специфику деятельности ООО «Инфраструктура и Производство» и ее основные технико-экономические показатели перейдем к анализу кадрового состава.

## 2.2 Анализ кадрового состава организации

От качественного и количественного состава персонала организации во многом зависит эффективность ее деятельности поэтому рассмотрим кадровый состав ООО «Инфраструктура и Производство» и его особенности.

Проведем анализ основных показателей кадрового состава ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019 – 2021 гг. в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели персонала ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019 – 2021гг., чел.

| №<br>п/п | Показатель            | Годы |      |      | Абсолютное<br>изменение,<br>«+», «-» |               |               | Относительное<br>изменение,<br>% |               |               |
|----------|-----------------------|------|------|------|--------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|---------------|---------------|
|          |                       | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/<br>2019                        | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 | 2020/<br>2019                    | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| 1        | Численность,<br>всего | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |

Продолжение таблицы 3

| №<br>п/п | Показатель                             | Годы |      |      | Абсолютное<br>изменение,<br>«+», «-» |               |               | Относительное<br>изменение,<br>% |               |               |
|----------|----------------------------------------|------|------|------|--------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|---------------|---------------|
|          |                                        | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/<br>2019                        | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 | 2020/<br>2019                    | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| 1        | 2                                      | 3    | 4    | 5    | 6                                    | 7             | 8             | 9                                | 10            | 11            |
|          | по штату                               | 10   | 12   | 14   | 2                                    | 2             | 4             | 20,0                             | 16,7          | 40,0          |
|          | фактически                             | 8    | 10   | 12   | 2                                    | 2             | 4             | 25,0                             | 20,0          | 50,0          |
|          | Характеристика<br>кадрового<br>состава | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |
| 2        | По полу:                               | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |
|          | Мужской                                | 5    | 7    | 8    | 2                                    | 1             | 3             | 40,0                             | 14,3          | 60,0          |
|          | Женский                                | 3    | 3    | 4    | 0                                    | 1             | 1             | 0,0                              | 33,3          | 33,3          |
| 3        | По возрасту                            | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |
|          | до 20 лет                              | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |
|          | 20 - 30 лет                            | 3    | 3    | 4    | 0                                    | 1             | 1             | 0,0                              | 33,3          | 33,3          |
|          | 30 - 40 лет                            | 3    | 4    | 5    | 1                                    | 1             | 2             | 33,3                             | 25,0          | 66,7          |
|          | 40 - 50 лет                            | 1    | 1    | 1    | 0                                    | 0             | 0             | 0,0                              | 0,0           | 0,0           |
|          | 50 лет и старше                        | 1    | 2    | 2    | 1                                    | 0             | 1             | 100,0                            | 0,0           | 100,0         |
| 4        | По образованию                         | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |
|          | Высшее                                 | 7    | 9    | 11   | 2                                    | 2             | 4             | 28,6                             | 22,2          | 57,1          |
|          | Среднее<br>специальное                 | 1    | 1    | 1    | 0                                    | 0             | 0             | 0,0                              | 0,0           | 0,0           |
| 5        | По стажу<br>работы:                    | -    | -    | -    | -                                    | -             | -             | -                                | -             | -             |
|          | до 5 лет                               | 1    | -    | -    | -1                                   | 0             | -1            | -100                             | -             | -100          |
|          | 5 – 10 лет                             | 2    | 3    | 4    | 1                                    | 1             | 2             | 50,0                             | 33,3          | 100,0         |
|          | 11 – 15 лет                            | 3    | 5    | 6    | 2                                    | 1             | 3             | 66,7                             | 20,0          | 100,0         |
|          | более 15 лет                           | 2    | 2    | 2    | 0                                    | 0             | 0             | 0,0                              | 0,0           | 0,0           |

По данным таблицы 3 видно, что фактическая численность была в анализируемом периоде меньше, чем штатная, что обусловлено неукomплектованием штатов в ООО «Инфраструктура и Производство» и экономией руководства организации на персонале ввиду неблагоприятной экономической ситуации в стране.

Одним из требований для работы в ООО «Инфраструктура и Производство» является наличие специального образования. Информация, представленная в таблице 3 показывает, что подавляющая часть сотрудников организации имеет высшее профессиональное образование. Как видно на рисунке 6 доля персонала с высшим образованием в динамике составляет не

менее 90 %, что является положительным моментом для развития ООО «Инфраструктура и Производство».

В 2021 году общее число сотрудников, имеющих высшее образование, составило 11 чел., что на 2 чел. больше, чем в 2020 году.

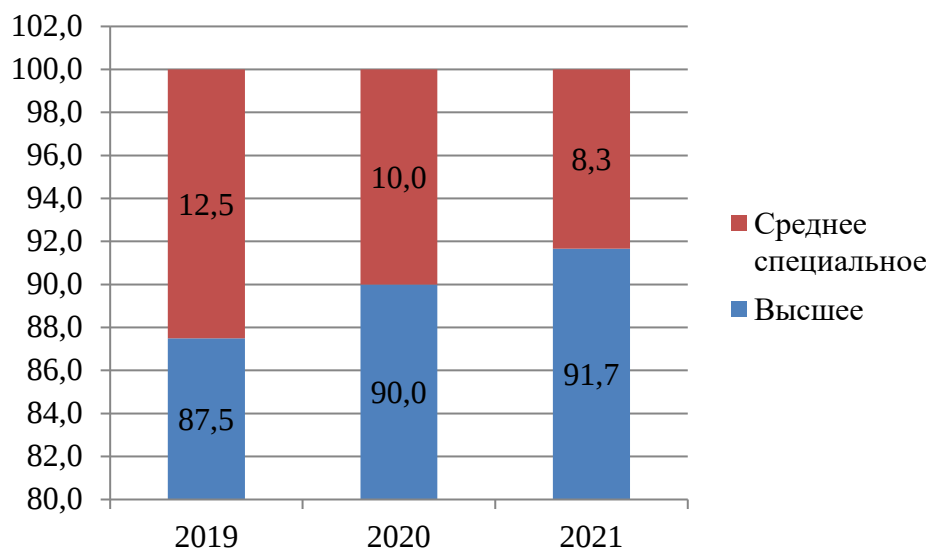


Рисунок 6 – Структура сотрудников ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019 – 2021 гг. по образованию, %

Численность сотрудников, имеющих среднее специальное или профессиональное образование в анализируемом периоде, осталась без изменения.

Кратко рассмотрим характеристику кадрового состава по полу, возрасту и стажу работы в организации.

Некоторые специалисты по управлению персоналом считают, что состав персонала по половому признаку существенно влияет на внутреннюю атмосферу в коллектив. Оптимальным считается состав, в котором примерно одинаковое количество мужчин и женщин, но не все виды деятельности могут себе это позволить, например, добывающие отрасли представлены в основном мужским составом.

В 2019-2021 гг. в коллективе организации преобладают мужчины, что обусловлено спецификой деятельности ООО «Инфраструктура и

Производство» (рисунок 7). Женщины работают в должностях бухгалтера и экономиста.

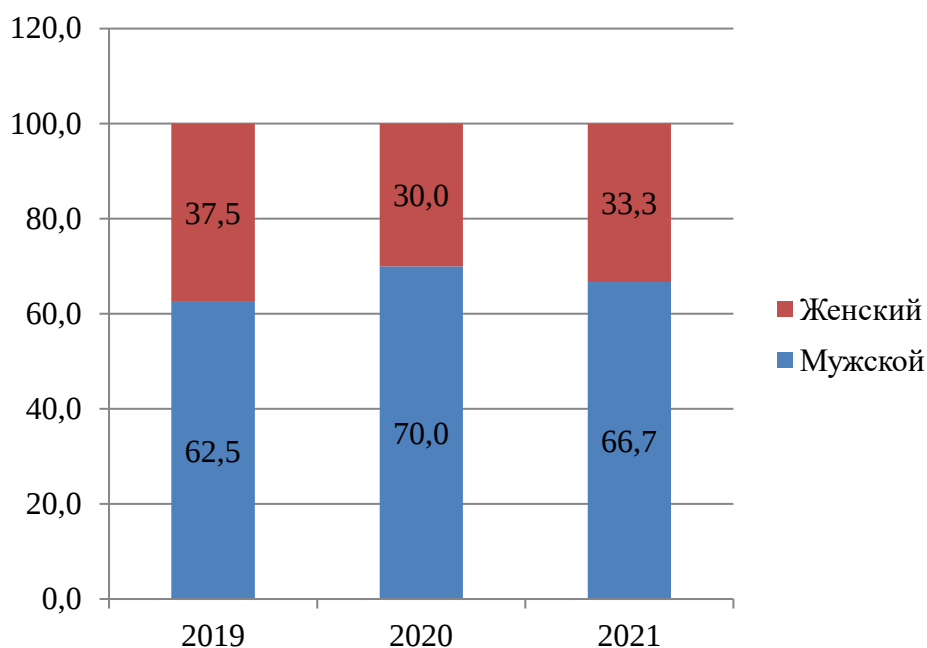


Рисунок 7– Структура персонала ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019 – 2021 гг. по полу, %

На рисунке 7 видно, что доля сотрудников мужского пола в структуре персонала организации преобладает – более 60,0 %, а доля женщин не превышает – 33,3 %.

Возрастная характеристика персонала организации выгладит следующим образом: в коллективе в основном преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет – до 41,7 %, как видно на рисунке ниже. На втором месте сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет – до 33,3 %. На третьем месте доля сотрудников в возрасте от 50 лет и старше – до 16,7 %.

Как видно на рисунке 8 произошло сокращение доли сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет с 12,5 % до 8,3 %; доли сотрудников старше 50 лет – с 12,5 % до 16,7 %. Наименьшая доля сотрудников в возрасте 40-50 лет – не более 8,3 %. Средний возраст сотрудников организации – 40 лет.

Как видно по данным таблицы 8 в динамике выросла численность сотрудников в возрасте 20-30 лет на 1 чел., 30-40 лет на 2 чел. Это

обусловлено политикой компании по омоложению кадров.

Возраст сотрудника имеет особое значение для организации. В молодом коллективе работники инициативны, гибки, подвижны, полны энтузиазма и идей, но у них отсутствует опыт. Работники старшего возраста имеют преимущества по сравнению с молодым коллективом: ответственный подход к работе, ценный багаж знаний и опыта.

Рассматривая характеристику персонала по стажу работы в организации видно, что стаж работы персонала в основном от 11 до 15 лет – до 50,0 % и от 5 до 10 лет – до 33,3 %. Сложившаяся ситуация обусловлена тем, что в коллективе работают в основном молодые люди.

В структуре персонала по стажу работы произошли следующие изменения: доля сотрудников, проработавших в организации 11-15 лет выросла с 37,5 % до 50,0 %, аналогичным образом увеличилась доля сотрудников со стажем работы 5-10 лет – с 25,0 % до 33,3 %. До 5 лет доля сотрудников снизилась с 12, % % до 0%, а доля сотрудников со стажем работы более 15 лет сократилась с 25, 0 5 до 16,7 %.

Наблюдается увеличение численности сотрудников по всем категориям стажа, что положительно влияет на деятельность организации.

Для оценки удовлетворенности сотрудников трудом в ООО «Инфраструктура и Производство» проведем анализ движения персонала в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ движения персонала ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019 – 2021 гг., чел.

| Наименование показателя             | Значение показателя |      |      | Изменение<br>(+, -) |
|-------------------------------------|---------------------|------|------|---------------------|
|                                     | 2019                | 2020 | 2021 |                     |
| 1. Численность на начало года, чел. | 10                  | 8    | 10   | 0                   |
| 2. Поступило в год, чел.            | 2                   | 4    | 4    | 2                   |
| 3. Выбыло за год, чел.              | 4                   | 2    | 2    | -2                  |

#### Продолжение таблицы 4

| 1                                    | 2    | 3    | 4    | 5     |
|--------------------------------------|------|------|------|-------|
| 4. Численность на конец года, чел.   | 8    | 10   | 12   | 4     |
| 5 Коэффициент оборота по приему, %   | 22,2 | 44,4 | 36,4 | 14,1  |
| 6. Коэффициент оборота по выбытию, % | 44,4 | 22,2 | 18,2 | -26,3 |
| 7. Коэффициент текучести, %          | 37,5 | 20,0 | 16,7 | -20,8 |

Данные таблицы 4 наглядно подтверждают, что в организации высокий уровень текучести кадров, который в динамике сократился с 37,5 % до 16,7 %, и не находится в пределах нормативного значения. Тем не менее, отметим, что высокий уровень текучести кадров отмечается в 2019 г. 37,5 %, что обусловлено сокращением штата организации ввиду оптимизации расходов.

Наиболее актуальные причины ухода сотрудников из организации: смена места работы по состоянию здоровья, конфликты с руководством, смена места жительства.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что кадровый состав организации нестабилен. В коллективе преобладают сотрудники мужского пола. Возраст работников молодой, что является положительным моментом и подтверждает эффективность деятельности ООО «Инфраструктура и Производство». Высокий уровень образования сотрудников, т.к. практически весь коллектив имеет высшее профильное образование. Стаж работы до 15 лет, что говорит о заинтересованности сотрудников сохранении своего рабочего места.

### **2.3 Оценка кадрового обеспечения системы управления персоналом организации**

Для целей изучения эффективности кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство» была выбрана методика, предложенная автором Н.В. Федоровой, которая предусматривает анализ динамики коэффициента отбора, анализ изменения доли новых работников

(оставшихся в организации после года работы), анализ доли новых работников, поступивших на испытательный срок

Рассмотрим процесс подбора и отбора персонала в ООО «Инфраструктура и Производство», которым занимается непосредственно директор организации. В ходе реализации процесса подбора кадров директор ООО «Инфраструктура и Производство» осуществляет планирование потребности в кадрах, далее реализует процесс привлечения персонала путем внутреннего и внешнего подбора кадров. Основными источниками привлечения персонала в ООО «Инфраструктура и Производство» являются: учебные заведения города, соискатели, агентства по найму, рекомендации сотрудников. Для приема на работу от кандидата требуются следующие документы: резюме, заявление о приеме на работу, характеристика, копия документа об образовании, фотографии. На основании перечисленных документов директор проводит оценку потенциала и качеств кандидата, проверяет подлинность предоставленных сведений, собирает характеристики с предыдущих мест работы сотрудника. Данный процесс может занимать 1-2 недели. После положительного решения о приеме на работу сотрудника оформляется приказ о приеме на работу, контракт сотрудника, должностная инструкция, договор о полной материальной ответственности (для материально ответственных лиц), акт приемки-передачи материальных ценностей.

Далее для новых сотрудников начинается процесс адаптации в ООО «Инфраструктура и Производство». Расширенная программа адаптации для работников ООО «Инфраструктура и Производство» рассчитана сроком на один год. Первичная адаптация сотрудника на новом рабочем месте длится 90 дней, в течение этого периода директор ООО «Инфраструктура и Производство» закрепляет за ним наставника. В роли наставника может выступать руководитель отдела, в котором будет трудиться новый сотрудник. Именно он кратко знакомит сотрудника с историей организации, ее организационной структурой, целями и задачами деятельности.

Эффективность методов отбора определим при помощи коэффициента отбора, его динамика наглядно приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ эффективности методов отбора работников в ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019 – 2021 гг., чел.

| Наименование показателя                                                               | 2019 г. | 2020 г. | Откл. (+;-) | Темп роста, % | 2021 г. | Откл. (+;-) | Темп роста, % |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------|---------------|---------|-------------|---------------|
| 1 Число отобранных желающих, чел.                                                     | 6       | 8       | 2           | 133,3         | 9       | 1           | 112,5         |
| 2 Число желающих, из которых осуществлен выбор (количество принятых работников), чел. | 2       | 4       | 2           | 200,0         | 4       | 0           | 100,0         |
| 3 Коэффициент отбора                                                                  | 3,00    | 2,00    | -1,00       | 66,7          | 2,25    | 0,25        | 112,5         |

За весь период в ООО «Инфраструктура и Производство» значение коэффициента отбора было высоким, что свидетельствует о проблемах в процессе отбора персонала. Но при этом в динамике его величина существенно снизилась, т.е. в 2019 г. 3 чел. было готово заключить трудовой договор с организацией, а в 2021 г. уже всего 2 чел.

В результате анализа источников подбора персонала в ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019-2021 гг. удалось выяснить, что в 2019 г. было принято 2 сотрудников путем поиска резюме в Интернете на специализированных сайтах, в ходе сотрудничества с образовательными учреждениями города. В 2020 г. в штат организации принято 4 сотрудника, из них: 2 сотрудника пришли по объявлению в СМИ, 1 сотрудника нашли путем обращения в кадровое агентство и 1 сотрудник осуществлял самостоятельный поиск работы. В 2021 г. в штат организации на работу принято 4 новых сотрудника, из них: 1 сотрудник посредством внутренних источников (прохождение конкурса), 1 сотрудник самостоятельно искал работу, 1 сотрудник выпускник вуза, 1 сотрудник откликнулся на вакансию, размещенную в сети Интернет.

Основные источники подбора персонала в ООО «Инфраструктура и

Производство» - это СМИ, Интернет, образовательные учреждения города и кандидаты, осуществляющие самостоятельный поиск работы.

Динамика доли новых работников, которые остались работать по истечению одного года, а также динамика доли работников, которые не прошли испытательный срок приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка качества организации процесса отбора персонала в ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019 – 2021 гг., чел.

| Наименование показателя                                                             | 2019 г. | 2020 г. | Откл.<br>(+;-) | Темп<br>роста, % | 2021 г. | Откл.<br>(+;-) | Темп<br>роста, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------------|------------------|---------|----------------|------------------|
| 1 Количество принятых работников, чел.                                              | 2       | 4       | 2              | 200,0            | 4       | 0              | 100,0            |
| 2 Количество новых работников, не прошедших испытательный срок, чел.                | 1       | 2       | 1              | 200,0            | 3       | 1              | 150,0            |
| 3 Доля новых работников, не прошедших испытательный срок (стр. 2 / стр. 1 × 100), % | 50,0    | 50,0    | 0,0            | х                | 75,0    | 25,0           | х                |
| 4 Количество новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года, чел.  | 1       | 2       | 1              | 200,0            | 1       | -1             | 50,0             |
| 5 Доля новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года, %           | 50,0    | 50,0    | 0,0            | х                | 25,0    | -25,0          | х                |

Численность сотрудников, которые не прошли испытательный срок в ООО «Инфраструктура и Производство» ежегодно возрастает с 1 до 3 чел. в 2019-2021 гг.

Одной из причин может быть некачественный отбор и подбор персонала, который проводится директором ООО «Инфраструктура и Производство», т.к. на него возложено много обязанностей и большая нагрузка, поэтому проверку кандидатов он проводит поверхностно.

Как видим на рисунке 8, за анализируемый период ежегодно более года проработал один новый сотрудник, остальные в основном трудились в организации до 3 месяцев.

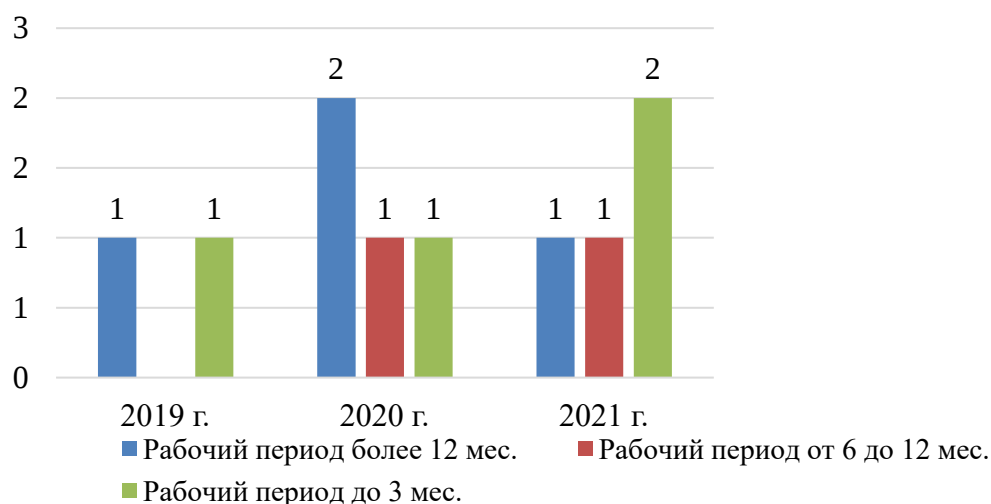


Рисунок 8 – Средняя продолжительность работы принятых работников ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019 – 2021 гг., чел.

Изучим эффективность кадрового обеспечения персонала в ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019-2021 гг. путем проведения анализа динамики численности работников, продвинувшихся по карьерной лестнице в течение года. Данные представим в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ динамики численности работников, которые продвинулись по карьерной лестнице в течение одного года за 2019 – 2021 гг., чел.

| Наименование показателей                                                                                                            | 2019 г. | 2020 г. | Откл. (+,-) | Темп роста, % | 2021 г. | Откл. (+,-) | Темп роста, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------|---------------|---------|-------------|---------------|
| 1 Численность персонала, чел.                                                                                                       | 8       | 10      | 2           | 125,0         | 12      | 2           | 120,0         |
| 2 Количество работников, которые продвинулись по карьерной лестнице, чел.                                                           | 0       | 1       | 1           |               | 1       | 0           | 100,0         |
| 3 Доля работников, которые продвинулись по карьерной лестнице, %.                                                                   | 0,0     | 10,0    | 10,0        | x             | 8,3     | -1,7        | 83,3          |
| 4 Количество рационализаторских предложений, поступивших от работников, которые прошли профессиональное развитие в организации, шт. | 5       | 5       | 0           | 100,0         | 4       | -1          | 80,0          |

Количество работников, которые в течение года продвинулись по карьерной лестнице в ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019-2021 гг. имеет стабильное значение – 1 чел., что свидетельствует об эффективности профессионального развития персонала организации.

В течение трех лет продвинулось по карьерной лестнице 1 чел. и поступило 5 предложений от сотрудников по развитию организации.

Проведем оценку эффективности кадрового обеспечения предприятия путем сравнения плановых и фактических показателей по численности персонала в 2019-2021 гг.

Таблица 8 – Оценка обеспеченности персоналом за 2019 – 2021 гг., чел.

| Категория персонала | 2019 г. |      |             |               | 2020 г. |      |             |               | 2021 |      |             |               |
|---------------------|---------|------|-------------|---------------|---------|------|-------------|---------------|------|------|-------------|---------------|
|                     | План    | Факт | Откл. (+;-) | Темп роста, % | План    | Факт | Откл. (+;-) | Темп роста, % | План | Факт | Откл. (+;-) | Темп роста, % |
| Руководители        | 5       | 5    | 0           | 100,0         | 5       | 5    | 0           | 100,0         | 5    | 5    | 0           | 100,0         |
| Специалисты         | 4       | 2    | -2          | 50,0          | 6       | 4    | -2          | 66,7          | 8    | 6    | -2          | 75,0          |
| Рабочие             | 1       | 1    | 0           | 100,0         | 1       | 1    | 0           | 100,0         | 1    | 1    | 0           | 100,0         |
| Всего               | 10      | 8    | -2          | 80,0          | 12      | 10   | -2          | 83,3          | 14   | 12   | -2          | 85,7          |

В анализируемом периоде наблюдается плановое превышение численности персонала над фактической. Нехватка персонала отрицательно сказывается на выполнении плана по реализации товаров и услуг.

Оценим величину затрат ООО «Инфраструктура и Производство» на подбор и отбор персонала организации в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ затрат на подбор и отбор персонала предприятия за 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя                                                                  | 2019 г. | 2020 г. | Откл.<br>(+;-) | Темп<br>роста,<br>% | 2021 г. | Откл.<br>(+;-) | Темп<br>роста, % |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------------|---------------------|---------|----------------|------------------|
| 1 Себестоимость производства, выполненных работ, оказанных услуг, тыс. руб.              | 485649  | 548881  | 63232          | 113,0               | 903709  | 354828         | 164,6            |
| 2 Затраты на подбор и отбор персонала, тыс. руб.                                         | 72,8    | 109,8   | 36,9           | 150,7               | 271,1   | 161,3          | 247,0            |
| 3 Доля затрат на подбор и отбор персонала в структуре себестоимости производства, %      | 0,015   | 0,02    | 0,005          | x                   | 0,03    | 0,01           | x                |
| 4 Общее количество вновь принятых работников, чел.                                       | 2       | 4       | 2              | 200,0               | 4       | 0              | 100,0            |
| 5 Объем затрат на подбор и отбор персонала на одного принятого работника, тыс. руб./чел. | 36,4    | 27,4    | -9,0           | 75,3                | 67,8    | 40,3           | 247,0            |

Величина затрат на подбор и отбор персонала ООО «Инфраструктура и Производство» в 2019-2021 гг. существенно увеличился на 50,7 % в 2020 г. и на 147,0 % в 2021 г., что обусловлено ростом затрат на инфраструктуру и процесс поиска и отбора персонала. Доля затрат на поиск и отбор персонала в общей сумме себестоимости выросла с 0,015 % до 0,03%. Рост расходов на персонал с одной стороны расценивается положительно, т.к. улучшается качество подбора и отбора персонала, а с другой – организация теряет прибыль. В ООО «Инфраструктура и Производство» для руководителей и специалистов проводятся мероприятия по повышению квалификации. Данные по обучению сотрудников представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели обучения персонала ООО «Инфраструктура и Производство» за 2019 – 2021 гг., чел.

| Наименование показателя                                         | 2019<br>г. | 2020<br>г. | Откл.<br>(+;-) | Темп<br>роста,<br>% | 2021<br>г. | Откл.<br>(+;-) | Темп<br>роста,<br>% |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------|---------------------|------------|----------------|---------------------|
| Среднесписочная численность персонала, чел.                     | 8          | 10         | 2              | 125,0               | 12         | 2              | 120,0               |
| Прошли обучение – всего, чел.                                   | 3          | 4          | 1              | 133,3               | 5          | 1              | 125,0               |
| Доля персонала, прошедших обучение                              | 0,38       | 0,40       | 0,03           | х                   | 0,42       | 0,02           | х                   |
| Из них:                                                         | -          | -          | -              | -                   | -          | -              | -                   |
| прошли подготовку и переподготовку                              | 2          | 2          | 0              | 100,0               | 3          | 1              | 150,0               |
| повысили квалификацию                                           | 1          | 2          | 1              | 200,0               | 2          | 0              | 100,0               |
| В том числе:                                                    | -          | -          | -              | -                   | -          | -              | -                   |
| на базе учебных заведений                                       | 2          | 3          | 1              | 150,0               |            | -3             | 0,0                 |
| на других предприятиях                                          | 1          | 1          | 0              | 100,0               | 5          | 4              | 500,0               |
| Затрат на профессиональное обучение, тыс. руб.                  | 45         | 80         | 35             | 177,8               | 125        | 45             | 156,3               |
| В том числе в расчете на одного обученного работника, тыс. руб. | 15         | 20         | 5              | 133,3               | 25         | 5              | 125,0               |

Как видно из таблицы 10 обучение ежегодно проходит свыше 40 % сотрудников ООО «Инфраструктура и Производство», что стоит рассматривать как положительный факт, т.е. сотрудники стремятся к развитию и личностному и профессиональному росту, что сказывается на эффективности деятельности организации в целом.

В основном сотрудники проходят подготовку и переподготовку в высших учебных заведениях города Москва. Затраты на обучение сотрудников как видно из данных таблицы выросли на 77,8 % в 2020 г. и на 56,3 % в 2021 г.

Таким образом, в ходе проведенного исследования эффективности кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство» были выявлены следующие проблемы:

– за анализируемый период в ООО «Инфраструктура и Производство» наблюдается высокий коэффициент текучести кадров,

сотрудники увольняются из-за конфликтов с руководством, ввиду смены места жительства, неудовлетворенности уровнем заработной платы;

- фактическая численность персонала ООО «Инфраструктура и Производство» в анализируемом периоде меньше плановой, что негативно сказывается на выполнении целей и задач организации;

- подбор и отбор кадров осуществляется недостаточно эффективно, т.к. этим вопросом занимается руководитель организации, на которого возложено множество функций и оценка кандидатов на вакантные должности в ООО «Инфраструктура и Производство» проводится поверхностно;

- в анализируемом периоде возрастает количество работников, которые не прошли испытательный срок;

- не создается кадровый резерв в организации.

Для решения выявленных проблем кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство» в следующем разделе исследования будут разработаны мероприятия и рекомендации.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Инфраструктура и Производство»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы кадрового обеспечения организации**

На основании проведенного исследования кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство» были выявлены следующие проблемы: увеличение удельного веса персонала, не прошедшего испытательный срок, снижение показателей качества подбора и отбора персонала, фактическая численность сотрудников меньше плановой.

Представленные проблемы сгруппированы и предложены пути их решения в таблице 11.

Таблица 11 – Проблемы и пути решения кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство»

| Проблема                                                                                                       | Причины                                                 | Способы решения                                                                      | Эффект для организации                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Увеличение доли персонала, не прошедшего испытательный срок, фактическая численность персонала меньше плановой | Отсутствие кадрового резерва                            | Формирование кадрового резерва                                                       | Обеспечение преемственности в управлении, повышение уровня готовности сотрудника к изменениям в организации, сокращение текучести кадров |
| Снижение показателей качества подбора персонала                                                                | В процессе подбора персонала не применяется психометрия | Внедрение оценочных технологий соискателей. Оплата услуг психодиагноста, интервьюера | Позволит грамотно проводить оценку кандидатов и принимать правильные управленческие решения о его найме                                  |

Далее подробно рассмотрим предложенные в таблице выше мероприятия.

Первое мероприятие - это создание кадрового резерва специалистов. Оно направлено на организацию работы с лучшими сотрудниками ООО «Инфраструктура и Производство».

План работы с резервом специалистов ООО «Инфраструктура и Производство» приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Структура плана работы с резервом руководящих кадров

| Основные направления                                                     | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение потребности в кадрах                                         | «Изучение организационно-нормативных документов: нормативы формирования отделов; типовые структуры управления; планы технического и социального развития. Разработка нового перечня руководящих должностей. Проведение анализа состава и расстановки кадров. Определение количества руководящих должностей» [19].                                                                                 |
| Подбор и изучение кадров                                                 | «Изучение должностных инструкций и положений. Определение основных требований к руководящим работникам по каждой должности. Подбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров на каждую должность в отделах. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов на руководящие должности. Определение соответствующих деловых и личностных качеств кандидатов требованиям должности» [19]. |
| Комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва | «Рассмотрение предложений по зачислению в резерв руководящих кадров. Защита предложений по предполагаемому резерву. Представление предложений директору. Рассмотрение и утверждение состава резерва директором. Ежегодный пересмотр резерва» [19].                                                                                                                                                |
| Работа с резервом руководящих кадров                                     | «Определение направлений подготовки лиц, зачисленных в резерв, с учетом степени подготовки каждого. Разработка и утверждение индивидуальных планов подготовки. Организация работы по выполнению индивидуальных планов. Обеспечение временного замещения должности, на которую готовится кандидат из резерва, оценка его работы в период замещения и стажировки» [19].                             |
| Контроль за подготовкой резерва кадров                                   | «Контроль в отделах. Контроль со стороны директора Периодическое рассмотрение хода подготовки резерва кадров директором» [19].                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Определение готовности резерва кадров для назначения на должности        | Определение в отделах степени готовности резерва кадров по каждой должности и представление предложений директору. Анализ директором представленных предложений. Принятие по ним соответствующего решения.                                                                                                                                                                                        |

«Ключевые критерии для отбора кандидатов в резерв – это соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки, опыт работы, организаторские способности, личностные качества и состояние здоровья, возраст» [19].

Источниками резерва кадров выступают: квалифицированные специалисты, работающие в ООО «Инфраструктура и Производство».

Схема отбора кандидатов в группу резерва кадров ООО «Инфраструктура и Производство» приведена на рисунке 9.

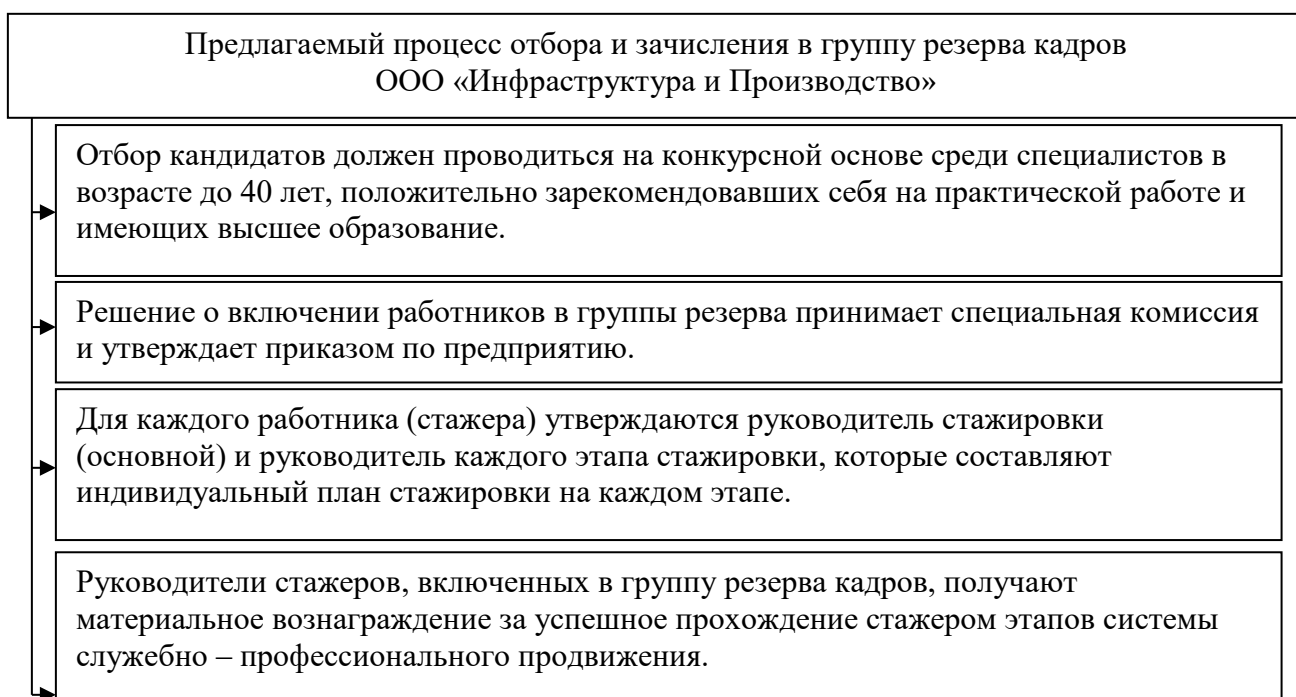


Рисунок 9 – Предлагаемый процесс отбора и зачисления в группу резерва кадров на предприятии

Кратко распишем этапы отбора в кадровый резерв. На первом этапе директор организации составляет план по формированию и развитию кадрового резерва. Далее рассчитывается численность кадрового резерва путем сложения количества уволившихся и числа открытых вакансий в результате организационных изменений. Кадровый резерв должен составлять не менее 15-20 %, т.е.  $12 \text{ чел.} \times 20 \% = 2,4$  или 2 чел. – второй этап.

На третьем этапе директор формирует список должностей на замещение позиций.

Четвертый этап – отбор претендентов на основании анкет.

Пятый этап – составление и подготовка списка кандидатов в кадровый резерв.

На шестом этапе проводится оценка сотрудников из списка кандидатов по шкале, представленной в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка сотрудника в кадровый резерв, чел.

| Критерий отбора                                                                                                                                                                                               | Специалист | Руководитель | Наставник |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-----------|
| Качество работы                                                                                                                                                                                               | ¾*         | 3/           | /5        |
| Трудовая дисциплина                                                                                                                                                                                           | 4/4        | 4/           | /4        |
| Самостоятельность                                                                                                                                                                                             | 4/4        | 3/           | /5        |
| Ответственность                                                                                                                                                                                               | 4/5        | 2/           | /5        |
| Умение координировать                                                                                                                                                                                         | 3/5        | 3/           | /5        |
| Коммуникабельность                                                                                                                                                                                            | 4/5        | 3/           | /5        |
| Эмоциональная устойчивость                                                                                                                                                                                    | 4/4        | 3/           | /4        |
| Интерес к работе                                                                                                                                                                                              | 3/4        | 3/           | /4        |
| Готовность выполнять дополнительные обязанности                                                                                                                                                               | 4/5        | 3/           | /5        |
| Настойчивость                                                                                                                                                                                                 | 4/4        | 3/           | /5        |
| Готовность помочь                                                                                                                                                                                             | 5/5        | 4/           | /5        |
| Способность развивать и поддерживать взаимоотношения                                                                                                                                                          | 4/5        | 4/           | /5        |
| Способность к бесконфликтному общению                                                                                                                                                                         | 4/5        | 4/           | /5        |
| Готовность к выполнению сложной работы                                                                                                                                                                        | 4/5        | 3/           | /5        |
| Способность осваивать новые технические средства                                                                                                                                                              | 4/5        | 4/           | /5        |
| Среднее значение                                                                                                                                                                                              | 3,9/4,6    | 3,3/         | /4,8      |
| *До черточки – оценка на стадии предварительного отбора, после черточки – оценка после выполнения индивидуального плана работы резервиста, прохождения им программы обучения и развития (выполнение проекта). |            |              |           |

Результаты оценочных процедур оформляются в форме, представленной в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты оценочных процедур

| Параметр                                                                                                                                   | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Качество работы, Ответственность, Способность осваивать новые технические средства, Трудовая дисциплина                                    | «Обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками в областях, специфичных для деятельности подразделения, в котором он работает? Насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным? Обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?» [19]. |
| Самостоятельность, Готовность выполнять дополнительные обязанности, Настойчивость, Готовность к выполнению сложной работы                  | «Насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции разрешение возникающих проблем?» [19].                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Умение координировать, Интерес к работе                                                                                                    | «Насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы? Умеет ли кандидат четко и доходчиво изложить задание, своевременно проконтролировать его выполнение, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?» [19].                                                                                                                                                                                         |
| Способность развивать и поддерживать взаимоотношения, Готовность помочь, Эмоциональная устойчивость, Способность к бесконфликтному общению | «Умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?» [19].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Условные обозначения: 1 балл - данное качество практически отсутствует, 5 баллов - качество максимально выражено.                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

При отборе сотрудника в кадровый резерв соблюдается конфиденциальность представленной информации.

На седьмом этапе отбираются кандидаты в кадровый резерв на основании: мотивационных достижений, профессиональной компетентности, управленческого потенциала, организаторских способностей.

При отборе кандидатов директор организации может воспользоваться следующими методами: структурированное интервью, психологическое тестирование, деловая игра, презентация кандидата.

Далее проверяется готовность к замещению должности и назначение на должность кандидата (рисунок 10).

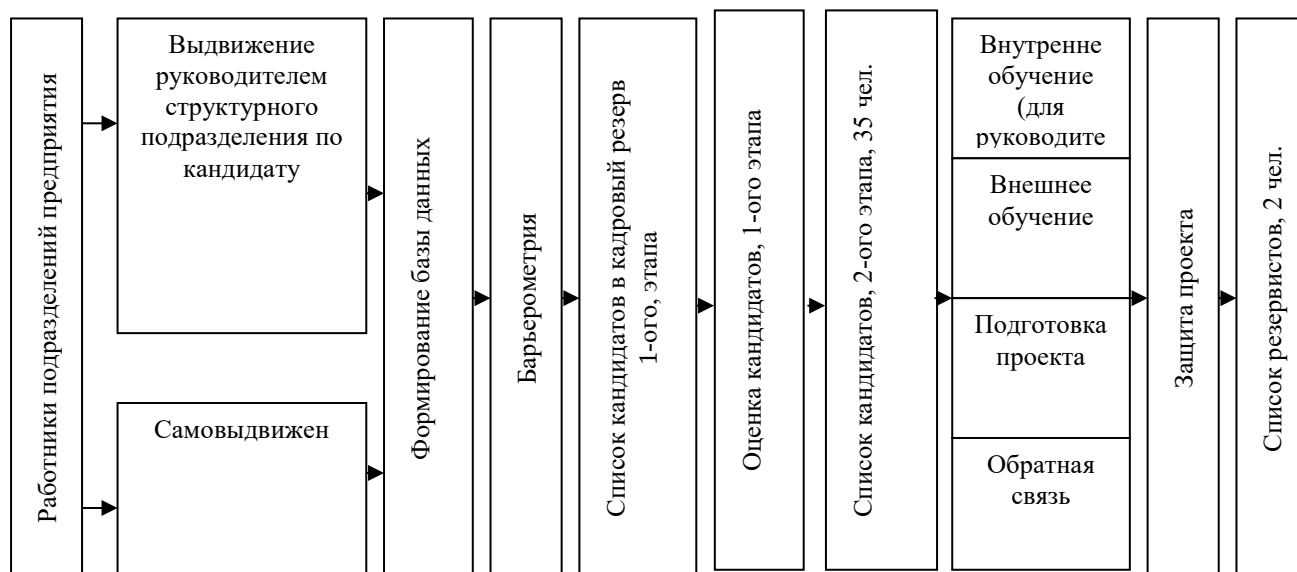


Рисунок 10 – Рекомендуемая схема формирования кадрового резерва

Вторая рекомендация – это внедрение оценочных технологий в процессе подбора и отбора кадров.

Изменение схемы подбора и отбора персонала до и после предлагаемого мероприятия (рисунок 11).

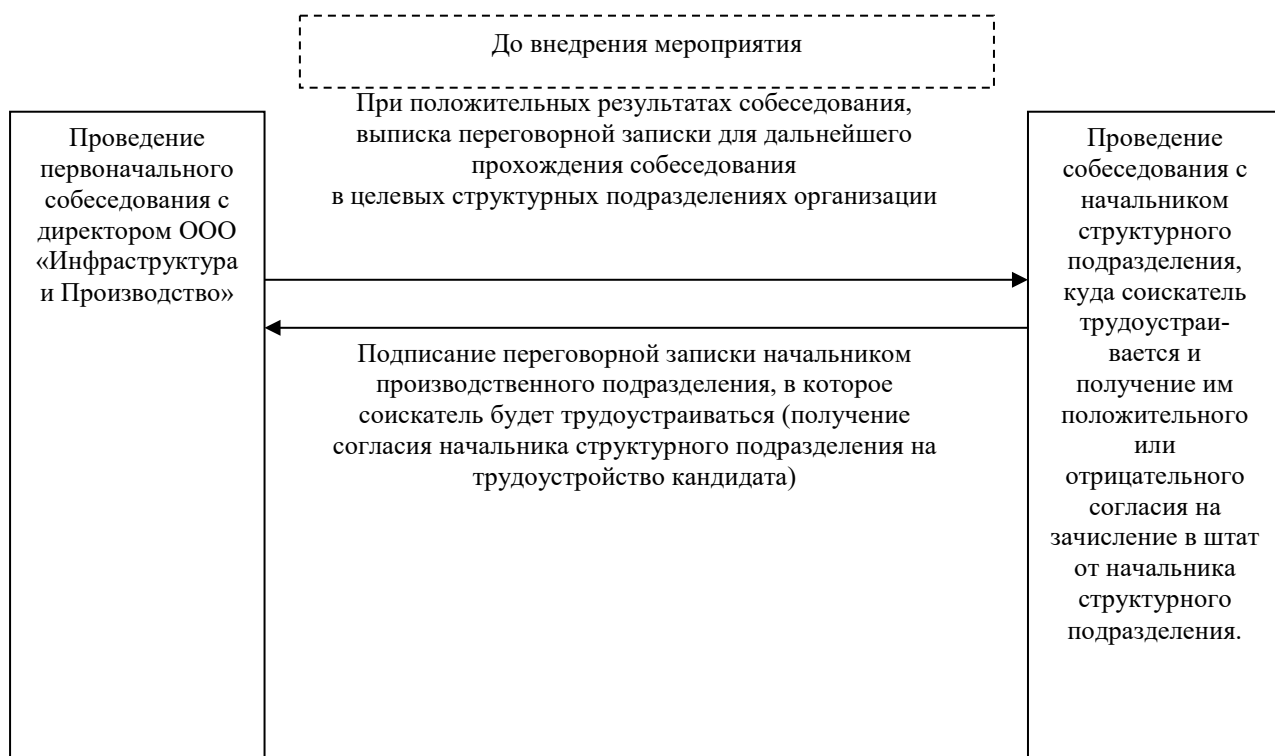


Рисунок 11 – Мероприятие по созданию центра оценки соискателей

В рамках реализации необходимо осуществить дополнительно оплатить услуги следующих специалистов: психодиагноста; интервьюера.

В таблице 15 представлено содержание деятельности новых специалистов и те личностно-деловые характеристики, которыми должны обладать данные специалисты.

Таблица 15 – Кадровое обеспечение мероприятия

| Профессиональные позиции | Содержание деятельности                                                                                                                                                 | Личностно – деловые характеристики и требования                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психодиагност            | Сбор тестовой информации (проведение тестовых процедур), интерпретация получаемых результатов, перевод первичной тестовой информации в описания (оценки) по критериям.  | Умение работать с большими объемами разноречивой информации. Аналитические способности, ориентация на достижение результата. Убедительность во взаимодействии. Знания в области психологии личности общей и социальной психологии. |
| Интервьюер               | Подготовка и проведение фокусированных интервью с целью сбора индивидуальной диагностической информации, перевод первичной информации в описания (оценки) по критериям. | Коммуникабельность. Гибкость в общении. Представительские качества. Наблюдательность. Проницательность. Умение работать по заданным правилам.                                                                                      |

«В ходе наблюдения за взаимодействием участников данные фиксируются в специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура.

По результатам наблюдения оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность. Определяется позиция каждого участника в групповом обсуждении – организатор дискуссии, защитник профессиональных ценностей, защитник нравственных ценностей, критик, генератор идей.

После проведения программы центра оценки данные об испытуемых,

полученные в ходе проведения различных процедур, должны быть проанализированы, сопоставлены и превращены в полноценную информацию.

Результаты тестов оцениваются специалистом – психодиагностом, который готовит свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых личностно-деловых качеств» [24].

В следующем пункте проведем расчет экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

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

Рациональность внедрения предлагаемых мероприятий необходимо обосновать путем выявления величины экономической эффективности. Первоначально произведем расчет экономической эффективности по мероприятию «Формирование кадрового резерва» (таблица 16).

Таблица 16 – Затраты на формирование кадрового резерва, тыс. руб.

| Статьи затрат на обучение | Сумма, тыс. руб. | Затраты на одного резервиста, тыс. руб. |
|---------------------------|------------------|-----------------------------------------|
| Затраты на обучение       | 71,5             | 14,30                                   |
| Прочие затраты            | 10,73            | 2,15                                    |
| Всего                     | 82,23            | 16,4                                    |

Итак, по данным таблицы 16, затраты на формирование кадрового резерва в исследуемом объекте, составят 82230 рублей.

Таблица 17 – Расчет эффекта от реализации мероприятия «Формирование кадрового резерва», тыс. руб.

| Наименование показателя                                                                | До    | После | Откл. (+;-) | Темп роста, % |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------|---------------|
| 1 Сумма затрат на рекрутмент руководящего уровня сотрудников в год, тыс. руб.          | 150,7 | 82,23 | -68,47      | 54,6          |
| 2 Общая численность принятых руководителей среднего звена, чел.                        | 5     | 5     | 0,0         | 100,0         |
| 3 Средняя сумма затрат на подбор и отбор одного кандидата (стр. 1 / стр. 2), тыс. руб. | 30,14 | 16,4  | -13,7       | 54,6          |

До внедрения мероприятия общая сумма затрат рекрутмент персонала численностью 5 человек составляла 150700 рублей. В результате внедрения мероприятий, ожидаемая сумма затрат составит 82230 рублей. Таким образом, общая экономия составит 68470 рублей.

Далее произведем расчет экономической эффективности по мероприятию «Внедрение оценочных технологий. Создание центра оценки соискателей».

В рамках реализации предложенного мероприятия планируется оплачивать работу работников в количестве 2 чел.

По задумке автора к услугам данных специалистов организация будут обращаться по мере необходимости, допустим не реже двух раз в год. Предполагается, что в течение месяца сотрудники будут выполнять работу по подбору и отбору кадров, оценивать их личностные и профессиональные качества. Фонд заработной платы по работникам группы оценки соискателей составит: 2 чел. × 25,5 тыс. руб. (среднемесячная заработная плата) × 2 мес. = 102,0 тыс. руб.

Сумма страховых взносов составит:  $102 \times 0,3$  (процентная ставка по страховым взносам) = 30,6 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда работников группы оценки соискателей составит 148,2 тыс. руб.

В таблице 18 представлена общая сумма затрат на функционирование группы оценки соискателей ООО «Инфраструктура и Производство».

Таблица 18 – Расчет общей суммы затрат на функционирование группы оценки соискателей ООО «Инфраструктура и Производство», тыс. руб.

| Наименование показателя                                            | Сумма, тыс. руб. |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|
| Годовой фонд заработной платы работников группы оценки соискателей | 102,0            |
| Выплаты по страховым взносам                                       | 30,6             |
| Всего                                                              | 132,6            |

Таким образом, данные таблицы 18, демонстрируют получение суммы чуть более 132000 рублей, необходимой для команды сотрудников по определению соответствия соискателей работе в организации. В эту сумму входит и оплата труда рекрутеров.

В результате исследования выявлено, что не справился с адаптацией один человек и затраты на его найм, таким образом, составили в 2021 году 1350 рублей.

По истечении трех месяцев, признаны не прошедшими адаптацию три человека. Таким образом, затраты на них составили 155980 рублей: (1350 руб. + 118950 руб. + 3568 руб.).

Далее покажем, какого эффекта достигнет организация, если реализует «Внедрение оценочных технологий».

Таблица 19 – Экономический эффект от внедрения оценочных технологий, тыс. руб.

| Наименование показателя                                                                                    | Значение |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Сумма затрат на работников, не прошедших испытательный срок в течение 3 мес. (экономия затрат) , тыс. руб. | 155,98   |
| Затраты на внедрение мероприятия «Внедрение оценочных технологий», тыс.руб.                                | 132,6    |
| Прибыль (экономический эффект), тыс. руб.                                                                  | 23,38    |

Хочется верить, что отсутствие системы наставничества привело к потере трех нанятых сотрудников по истечении трех месяцев адаптационного периода.

Итак, для решения ряда выявленных проблем организации работы по приему кадров в ООО «Инфраструктура и Производство» предложены следующие мероприятия: разработка и внедрение новой схемы процедуры отбора персонала в ООО «Инфраструктура и Производство»; организация курсов по повышению квалификации работников отдела кадров; мероприятие по внедрению оценочных технологий, в частности рекомендуется в составе отдела кадров создать центр оценки соискателей. В рамках данного мероприятия предлагается осуществить оплату услуг психодиагноста, интервьюера. Роль данных специалистов состоит в проведении психодиагностики кандидата на вакантное место. Экономический эффект от реализации двух предложенных мероприятий составит 23,38 тыс. руб., за счет экономии затрат на подбор и отбор персонала.

## Заключение

Компания ООО «Инфраструктура и Производство» оказывает услуги по производству и дистрибуции газов, и предоставлении услуг для промышленности и здравоохранения.

В целом можно сказать, что организация ООО «Инфраструктура и Производство» функционировала в 2019-2021 гг. достаточно эффективно и успешно, т.к. получала доход и прибыль.

Анализ динамики данных за исследуемый период показал, что кадровый состав объекта исследования трудно назвать постоянным. Отметим, что в структуре персонала по гендерному признаку – мужчины преобладают. Молодые сотрудники с высшим уровнем образования позволяет сделать вывод о заинтересованности сотрудников в работе на данном предприятии.

В ходе проведенного исследования эффективности кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство» были выявлены следующие проблемы:

- за анализируемый период в ООО «Инфраструктура и Производство» наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, сотрудники увольняются из-за конфликтов с руководством, в виду смены места жительства, неудовлетворенности уровнем заработной платы;
- фактическая численность персонала ООО «Инфраструктура и Производство» в анализируемом периоде меньше плановой, что негативно сказывается на выполнении целей и задач организации;
- подбор и отбор кадров осуществляется недостаточно эффективно, т.к. этим вопросом занимается руководитель организации, на которого возложено множество функций и оценка кандидатов на вакантные должности в ООО «Инфраструктура и Производство» проводится поверхностно;

- в анализируемом периоде возрастает количество работников, которые не прошли испытательный срок;
- не создается кадровый резерв в организации.

Для решения ряда выявленных проблем кадрового обеспечения ООО «Инфраструктура и Производство» предложены следующие мероприятия: мероприятие по формированию кадрового резерва; мероприятие по внедрению оценочных технологий, в частности рекомендуется в составе отдела кадров создать центр оценки соискателей. В рамках данного мероприятия предлагается осуществить оплату услуг психодиагноста, интервьюера. Роль данных специалистов состоит в проведении психодиагностики кандидата на вакантное место.

Экономический эффект от реализации двух предложенных мероприятий составит 23,38 тыс. руб., за счет экономии затрат на подбор и отбор персонала.

## Список используемой литературы

1. Борисова А.С. Современные проблемы отбора персонала в розничной торговле (на примере ООО «АДИДАС») // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития: материалы XIII Междунар. науч.- практ. конф. (Чебоксары, 23 окт. 2020 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2020. – С. 140-144.
2. Бурганова, Л.А. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : моногр. / Казанский национальный исследовательский технологический университет. – 1-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 111 с.
3. Бычков, В.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова. – 1-е изд. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. – 237 с.
4. Воденко, К.В. Управление персоналом : учебник / Южный федеральный университет; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 374 с.
5. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н.; под ред. Горелова Н.А. – Москва: Юрайт, 2022. – 270 с.
6. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 249 с.
7. Гринева, А.А., Докукина, А.А. Стимулирование торгового персонала как основа увеличения эффективности продаж: подход и опыт // НИР. Экономика фирмы. – 2020. - №1 (30). – С.51-58.
8. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Российский университет кооперации. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 388 с.

9. Дуракова, И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов : учеб. пособие / Воронежский государственный университет. – 1-е изд. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – 191 с.
10. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К.А. Тимирязева. – 1 -е изд. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018. – 272 с.
11. Забелина, О.В. Развитие человеческих ресурсов в цифровую эпоху: стратегические вызовы, проблемы и возможности : моногр. / Всероссийский научно-исследовательский институт труда. – 1-е изд. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. – 253 с.
12. Зажогина, О.Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии // Journal of Economy and Business. – 2022. – vol 1-1 (83). – С. 95-101.
13. Иванов, Г. Г. Оптовая торговля: учеб. пособие / Г. Г. Иванов, А. Ф. Никишин, С. С. Шипилова. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 96 с.
14. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / Исаева О.М., Припорова Е.А. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2022. – 178 с.
15. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / Государственный университет управления. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2022. – 440 с.
16. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие для вузов / Коргова М.А. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 216 с.
17. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / Кязимов К.Г. – 2-е изд., пер.и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 202 с.

18. Лапшова, О.А. Управление человеческими ресурсами : учебники практикум для вузов / под общ. ред. Лапшовой. – Москва: Юрайт, 2022. – 406 с.
19. Литвинюк, А.А., Косарева, Е.А. Актуальные проблемы управления персоналом в розничной торговле // Журнал Экономика, предпринимательство и право – 2020. - №3. – С.677-688.
20. Лифшиц, А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учеб. пособие / Ивановский государственный университет. – 1-е изд. – Москва: Издательский Центр РИОР, 2018. – 266 с.
21. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / под ред. Максимцева И.А., Горелова Н.А. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 467 с.
22. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу : практич. пособие / Мансуров Р.Е. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 384 с.
23. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учеб. пособие для вузов / Масалова Ю.А. – Москва: Юрайт, 2022. –191 с.
24. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь : Справочная литература / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 131 с.
25. Меркулова, Т.П. Торговый персонал: проблемы и перспективы развития // Журнал Тарифное регулирование и экспертиза. – 2019. - №3. – С.11-13.
26. Михайлина, Г.И. Управление персоналом : учеб пособие. – 3-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 280 с.

27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Моргунов Е.Б. – 3-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 424 с.

28. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 467 с.

29. Официальный сайт ООО «Инфраструктура и Производство» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.infrapro.ru>

30. Разнова Н.В. Управление персоналом : учеб. пособие / Сибирский федеральный университет. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2020. – 148 с.

31. Резник С.Д. Персональный менеджмент: ориентация на приоритеты или как успевать делать всё [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. 2019. № 2. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/75ECVN219.pdf>

32. Родина Т.Е. Компетентостный отбор и оценка персонала организации // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. - № 2 (116), ч.3. – С.28 – 32.

33. Слинкова, О.К. Персональный менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / Слинкова О.К. – Москва: Юрайт, 2022. – 105 с.

34. Сотникова, С.И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / Новосибирский государственный университет экономики и управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ООО «Научно- издательский центр ИНФРА-М», 2020. – 513 с.

35. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Институт мировой экономики и информатизации. – 1-е изд. – Москва: Издательский Центр РИОР, 2020. – 154 с.

36. Сысоева, С. Большая книга директора магазина. Технологии 4.0. : практическое руководство / С. Сысоева, Г. Крок. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 528 с.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

38. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С.А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.

39. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика : моногр. / Сургутский государственный университет. – 1-е изд. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. – 291 с.

40. Экономика предприятия (организации, фирмы) [Текст]: учебник / О.В.Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.]; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 777 с.

## Приложение А

### Отчет о финансовых результатах ООО «Инфраструктура и Производство»

|                                                                                                                                           |               |                                                           |  |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|--|---------|---------|
| <b>Отчет о финансовых результатах</b>                                                                                                     |               | за <u>период с 1 января по 31 декабря</u> <b>20 21</b> г. |  | Коды    |         |
|                                                                                                                                           |               | Форма по ОКУД                                             |  | 0710002 |         |
|                                                                                                                                           |               | Дата (число, месяц, год)                                  |  | 31      | 12 2021 |
| Организация <u>                    ООО «Инфраструктура и Производство»                    </u>                                            | по ОКПО       |                                                           |  |         |         |
| Идентификационный номер налогоплательщика                                                                                                 | ИНН           |                                                           |  |         |         |
| Вид экономической деятельности <u>                    Производство и дистрибуция газов                    </u>                            | по ОКВЭД      |                                                           |  |         |         |
| Организационно-правовая форма/форма собственности <u>                    Общество с ограниченной ответственностью                    </u> | по ОКОПФ/ОКФС |                                                           |  |         |         |
| Единица измерения: тыс. руб.                                                                                                              | по ОКЕИ       | 384 (385)                                                 |  |         |         |

| Пояснения | Наименование показателя                            | За Январь - декабрь<br>20 21 г. | За Январь - декабрь<br>20 20 г. |
|-----------|----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|           | Выручка                                            | 1474750                         | 1008310                         |
|           | Себестоимость продаж                               | (903709)                        | (548881)                        |
|           | Валовая прибыль (убыток)                           | 571041                          | 459429                          |
|           | Коммерческие расходы                               | (348090)                        | (289065)                        |
|           | Управленческие расходы                             | (158376)                        | (115507)                        |
|           | Прибыль (убыток) от продаж                         | 64575                           | 54857                           |
|           | Доходы от участия в других организациях            |                                 |                                 |
|           | Проценты к получению                               |                                 |                                 |
|           | Проценты к уплате                                  |                                 |                                 |
|           | Прочие доходы                                      | 16530                           | 15401                           |
|           | Прочие расходы                                     | (23890)                         | (20187)                         |
|           | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 57215                           | 50071                           |
|           | Текущий налог на прибыль                           | (11443)                         | (10014)                         |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |                                 |                                 |
|           | Изменение отложенных налоговых обязательств        |                                 |                                 |
|           | Изменение отложенных налоговых активов             |                                 |                                 |
|           | Прочее                                             |                                 |                                 |
|           | Чистая прибыль (убыток)                            | 45772                           | 40057                           |

Генеральный директор Л.В. Кузнецов



(подпись)

## Продолжение Приложения А

### Отчет о финансовых результатах

за период с 1 января по 31 декабря **20 20** г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

| Коды      |    |      |
|-----------|----|------|
| 0710002   |    |      |
| 31        | 12 | 2020 |
|           |    |      |
|           |    |      |
|           |    |      |
|           |    |      |
|           |    |      |
| 384 (385) |    |      |

Организация ООО «Инфраструктура и Производство» ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид экономической деятельности Производство и дистрибуция газов ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. ОКЕИ

| Пояснения | Наименование показателя                            | За Январь - декабрь<br>20 20 г. | За Январь - декабрь<br>20 19 г. |
|-----------|----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|           | Выручка                                            | 1008310                         | 701964                          |
|           | Себестоимость продаж                               | (548881)                        | (485649)                        |
|           | Валовая прибыль (убыток)                           | 459429                          | 216315                          |
|           | Коммерческие расходы                               | (289065)                        | (154320)                        |
|           | Управленческие расходы                             | (115507)                        | (24775)                         |
|           | Прибыль (убыток) от продаж                         | 54857                           | 37220                           |
|           | Доходы от участия в других организациях            |                                 |                                 |
|           | Проценты к получению                               |                                 |                                 |
|           | Проценты к уплате                                  |                                 |                                 |
|           | Прочие доходы                                      | 15401                           | 7540                            |
|           | Прочие расходы                                     | (20187)                         | (4901)                          |
|           | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 50071                           | 39859                           |
|           | Текущий налог на прибыль                           | (10014)                         | (7971)                          |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |                                 |                                 |
|           | Изменение отложенных налоговых обязательств        |                                 |                                 |
|           | Изменение отложенных налоговых активов             |                                 |                                 |
|           | Прочее                                             |                                 |                                 |
|           | Чистая прибыль (убыток)                            | 40057                           | 31888                           |

Генеральный директор Л.В. Кузнецов



*(подпись)*