

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)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере ООО «Компоненты»)

Студент

Е.С. Захарова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е.Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка: Е.С. Захарова.

Тема работы: Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере ООО «Компоненты»).

Целью выпускной квалификационной работы изучение и проведение анализа кадрового обеспечения ООО «Компоненты», выявление проблем и разработка мероприятий по их решению.

Объектом исследования является ООО «Компоненты». Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу кадрового обеспечения деятельности предприятия.

Были использованы следующие методы: горизонтальный и вертикальный анализ; сравнительный анализ; метод группировок и логических выводов; описательный метод.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы кадрового обеспечения деятельности предприятия, в частности раскрыта сущность кадрового обеспечения деятельности предприятия, изучена система управления кадровым обеспечением и представлена методика анализа кадрового обеспечения.

Во втором разделе проведен анализ эффективности кадрового обеспечения деятельности ООО «Компоненты», выявлены недостатки.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности кадрового обеспечения деятельности ООО «Компоненты».

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации позволят совершенствовать деятельность склада в организации ООО «Компоненты», повысят эффективность логистических процессов на предприятии.

Общий объем работы, без приложений 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц - 24 рисунков - 13.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы кадрового обеспечения системы управления персоналом организации | 6 |
| 1.1 Понятие кадрового обеспечения деятельности предприятия..... | 6 |
| 1.2 Показатели эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия | 17 |
| 2 Анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом организации ООО «Компоненты» | 24 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты» ... | 24 |
| 2.2 Анализ и оценка кадрового обеспечения системы управления персоналом организации | 27 |
| 3 Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации ООО "Компоненты" | 43 |
| 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации..... | 43 |
| 3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий..... | 52 |
| Заключение | 57 |
| Список используемой литературы | 60 |
| Приложение А Проект заявки на вакансию начальника отдела | 63 |

Введение

Важным фактором конкурентоспособности и эффективности предприятия в рыночных условиях хозяйствования является наличие персонала, способного решать весь комплекс технических и социально-экономических задач хозяйственной деятельности и, таким образом, обеспечить реализацию стратегических целей хозяйствующего субъекта.

Исходя из этого, подсистема кадрового обеспечения является одним из главных структурных элементов системы управления персоналом. Под кадровым обеспечением деятельности предприятия понимается система, направленная на создание условий для реализации стратегии развития предприятия за счет кадров. Количественные и качественные параметры кадров определяют способность предприятия развивать свою деятельность в будущем.

Кадровое обеспечение деятельности предприятия относится к управляемой подсистеме в структуре управления персоналом. Для того, чтобы система кадрового обеспечения деятельности предприятия была эффективной, требуется спроектировать и настроить ее таким образом, чтобы она могла быть регулируемой и совместимой с существующими элементами управления персоналом.

Тема работы является актуальной, поскольку от кадрового обеспечения зависит изменение ряда экономических и социальных показателей, таких как: объем выпуска продукции (оказанных услуг, выполненных работ) и выполнение его плана; производительность труда; квалификационный (профессиональный) уровень персонала; уровень социальной напряженности в коллективах (уровень конфликтности в коллективах); увеличение прибыли, конкурентоспособности и дальнейшее развитие деятельности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы изучение и проведение анализа кадрового обеспечения ООО «Компоненты», выявление проблем и разработка мероприятий по их решению.

Указанная цель обусловила постановку и последовательное решение следующих задач:

- изучение теоретических основ кадрового обеспечения деятельности предприятия;
- проведение анализа кадрового обеспечения деятельности предприятия ООО «Компоненты»;
- разработка мероприятий по повышению эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия ООО «Компоненты».

Объектом исследования является ООО «Компоненты».

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу кадрового обеспечения деятельности предприятия.

При проведении данного анализа были использованы следующие приемы и методы: горизонтальный и вертикальный анализ; сравнительный анализ; метод группировок и логических выводов; описательный метод.

При написании работы использована научная литература следующих авторов: Бухалкова М.И., Зайцева Т.В., Кязимова К.Г., Кудашова А.Р., Масловой В.М., Максимцева И.А., Моргунова Е.Б., Мелихова Ю.Е., Музыченко В.А., Огневой А.Ю., Потемкина В.К. и др.

Работа состоит из введения, трех разделов и заключения.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы кадрового обеспечения деятельности предприятия, в частности раскрыта сущность кадрового обеспечения деятельности предприятия, изучена система управления кадровым обеспечением и представлена методика анализа кадрового обеспечения.

Во втором разделе проведен анализ эффективности кадрового обеспечения деятельности ООО «Компоненты», выявлены недостатки.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности кадрового обеспечения деятельности ООО «Компоненты».

1 Теоретические основы кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

1.1 Понятие кадрового обеспечения деятельности предприятия

«Одной из ключевых составляющих эффективности деятельности любого хозяйствующего субъекта является кадровое обеспечение, поскольку прежде, чем разрабатывать стратегические планы, формировать и использовать ресурсы, требуется в первую очередь сформировать профессиональную команду, соответствующую целям деятельности хозяйствующего субъекта и способную этих целей достигать» [10, с. 57].

Кадровое обеспечение деятельности предприятия является одной из главных задач и функций кадровых служб на производственных предприятиях. «Политика кадрового обеспечения определяет количество сотрудников в штате предприятия в целом, необходимость привлечения новых работников и увольнения персонала, порядок продвижения трудящихся по кадровой лестнице, имеющийся перечень должностей и множество других вопросов» [11, с. 83].

За кадровое обеспечение на предприятии отвечает кадровое подразделение. По сути, кадровым обеспечением деятельности предприятия является комплекс мероприятий и решений по формированию структуры предприятия с точки зрения рабочего ресурса. Деятельность по кадровому обеспечению основана на процессах прогнозирования и планирования потребности в персонале, проведении набора и отбора на вакантные должности, обучение и развитие персонала, а также работа кадровым резервом. Все вышеперечисленные мероприятия в крупных организациях должны носить сугубо непрерывный характер, что, в конечном итоге, должно привести к решению проблем, связанных с нехваткой кадров, причем не только в количественном, но и качественном выражении.

Под кадровым обеспечением деятельности предприятия «традиционно подразумевается комплекс мероприятий и решений по формированию структуры предприятия с точки зрения рабочего ресурса. Именно политика кадрового обеспечения определяет количество сотрудников в штате предприятия в целом, необходимость привлечения новых работников и увольнения персонала, порядок продвижения трудящихся по кадровой лестнице, имеющийся перечень должностей и множество других вопросов» [13, с. 90].

Для изучения целей, задач кадрового обеспечения деятельности предприятия, рассмотрим в таблице 1 понятие кадрового обеспечения с точки зрения авторов научной литературы.

Таблица 1 – Понятие кадрового обеспечения деятельности предприятия в научной литературе

| Автор | Определение |
|-----------------|---|
| Акулич В.А. | «Кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации» [1, с. 35]. |
| Воловская Н.М. | «Кадровое обеспечение – комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и вне её пределов для нового найма временных или постоянных работников» [6, с. 31]. |
| Знаменский Д.Ю. | «Кадровое обеспечение – это процесс формирования необходимого количественного и качественного кадрового состава работников предприятия» [15, с. 56]. |
| Кобыш А.Н. | Кадровое обеспечение – это процесс подбора, отбора, подготовки и переподготовки персонала на предприятии [22, с. 13]. |
| Литвинюк А.А. | Кадровое обеспечение – это процесс формирования необходимого количественного и качественного кадрового состава работников предприятия через систему подбора, отбора, профессионального развития персонала [27, с. 121]. |

В целом единого понятия кадрового обеспечения предприятия из вышеперечисленных определений у авторов научной литературы практически нет. Но в большем случае все авторы научной литературы рассматривают

кадровое обеспечение, как процесс формирования необходимого количественного и качественного состава работников предприятия через систему подбора, отбора и профессионального развития персонала [18].

По нашему мнению, наиболее полное определение кадрового обеспечения предприятия дает автор научной литературы такой, как профессор А.Я. Кибанов [21].

«Во-первых, под формированием А.Я. Кибанов подразумевает несколько процессов в зависимости от этапа работы с персоналом. Это может быть цепочка «поиск-отбор-подбор персонала», т.е. первичное формирование кадрового состава. Также это может быть развитие персонала, т.е. дальнейшее совершенствование кадрового состава через обучение, мотивацию, развитие компетенций, управление карьерой, которые ведут к раскрытию потенциала.

Во-вторых, говоря о соответствии характеристик, А.Я. Кибанов имеет в виду количественные и качественные критерии, в которых организация нуждается сейчас и которые необходимы для движения вперед.

В-третьих, А.Я. Кибанов упомянул совершенствование кадрового потенциала, ведь обеспечить организацию кадрами нужно не только на данный момент, но и на перспективу, а этого можно добиться не только при помощи привлечения новых людей, но и посредством развития и использования потенциала имеющихся сотрудников» [21, с. 113].

«Целью кадрового обеспечения деятельности предприятия является обеспечение предприятия (в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и соответствующей квалификацией) таким персоналом, который необходим для достижения ее целей» [25, с. 59].

Кадровое обеспечение деятельности предприятия выполняет ряд задач, которые представлены на рисунке 1. Данные задачи должны выполняться на любом предприятии.

Объектом кадрового обеспечения деятельности предприятия является персонал (кадры).

Предметом кадрового обеспечения деятельности предприятия является сам процесс управления кадровым обеспечением.

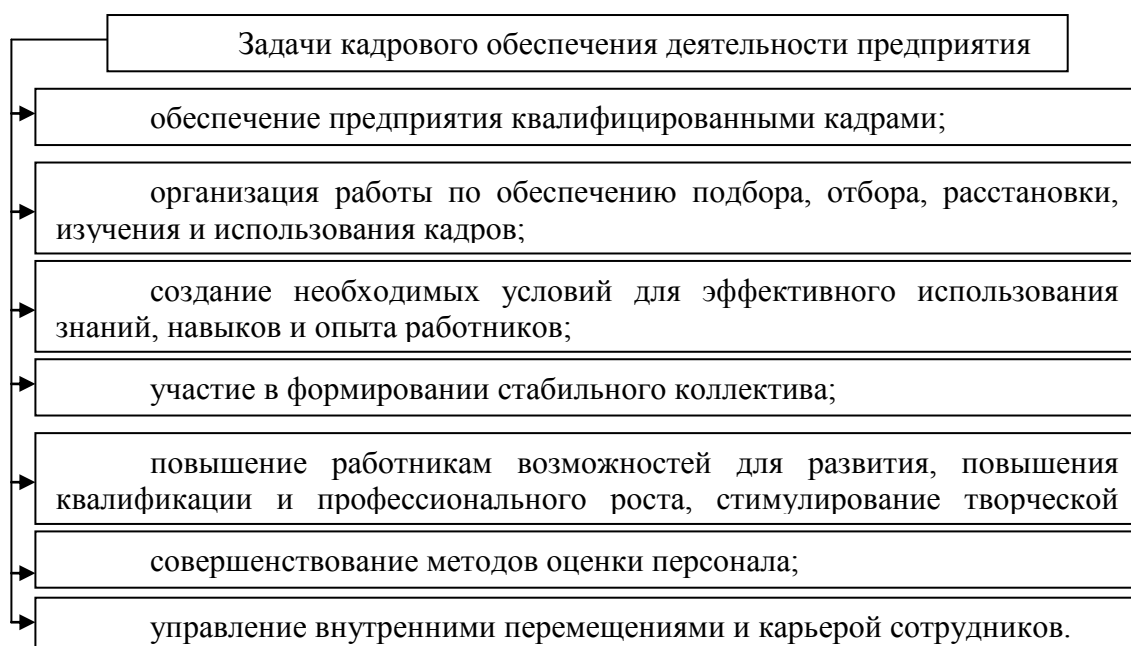


Рисунок 1 – Задачи кадрового обеспечения деятельности предприятия [33]

По мнению И.Д. Майоровой, «кадровое обеспечение предприятия как система представляет собой совокупность следующих составляющих (подсистем):

- кадровое планирование;
- кадровый маркетинг;
- подбор и отбор персонала;
- закрепление персонала;
- развитие персонала» [31, с. 65].

На рисунке 2 представлена краткая характеристика элементов системы кадрового обеспечения деятельности предприятия.

Другой функцией управления кадровым обеспечением предприятия является функция контроля и анализа. Контроль и анализ за эффективностью кадровым обеспечением деятельности предприятия должны проводить служба управления персоналом. По результатам проведенного контроля и анализа

должны быть разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности кадрового обеспечения [21].

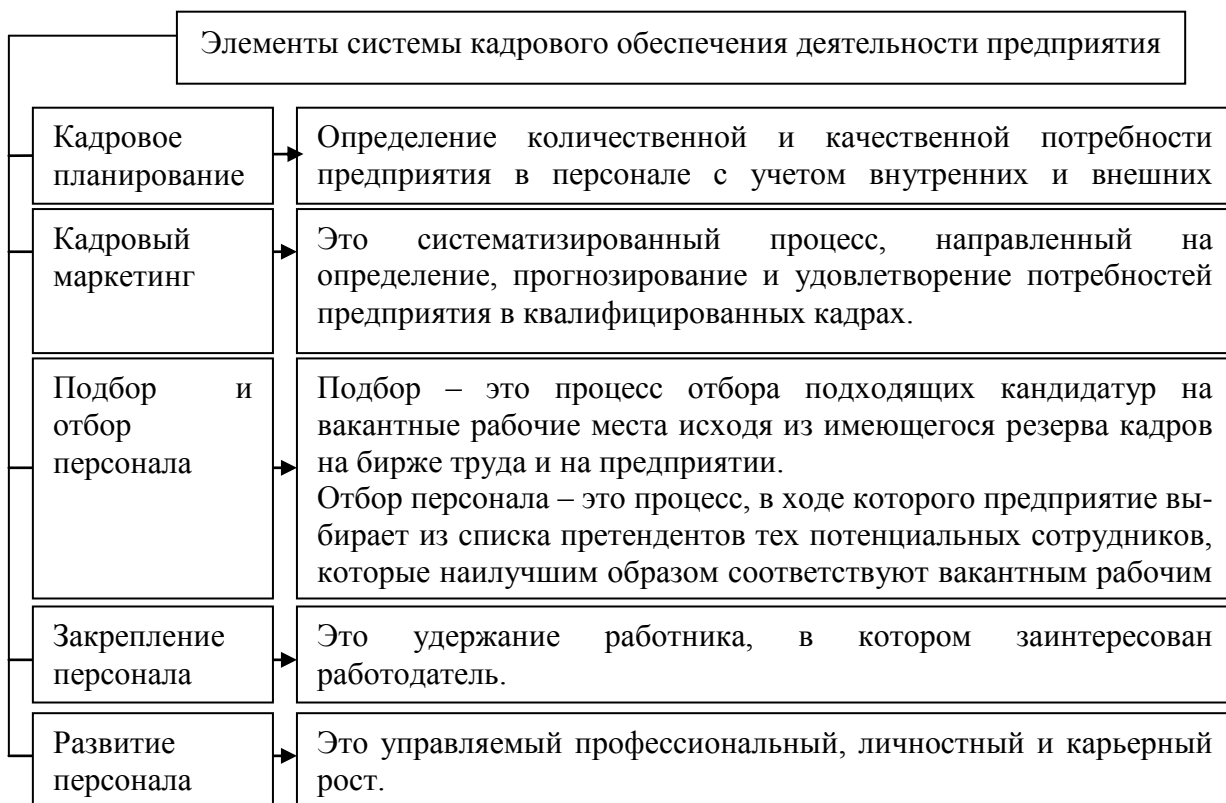


Рисунок 2 – Элементы системы кадрового обеспечения деятельности предприятия [28]

В зависимости от цели, срока, функций подсистем управления персоналом можно условно выделить два вида кадрового обеспечения. В таблице 2 представлены особенности каждого из них.

Таблица 2 – Виды кадрового обеспечения предприятия

| Вид | Характеристика | Задачи |
|----------------|--|--|
| Стратегический | Прежде всего, совокупность действий, направленных на достижения определенных результатов. Определяются такие действия непосредственно руководством предприятия на базе предварительно составленного плана. | -Анализ внутреннего и внешнего состояния рынка труда. - Создание хозяйственного плана для трудовых ресурсов. -Оценка кадрового планирования с точки зрения изменений на рынке для трудовых ресурсов. |

Продолжение таблицы 2

| Вид | Характеристика | Задачи |
|-------------|--|---|
| Оперативный | Здесь главной задачей является разработка планов для достижения поставленных целей, при стратегическом планировании. | -Выявление информации о потребностях компании в человеческих ресурсах. -Разработка кадровой политики. -Определение источников трудовых кадров – внешних или внутренних. |

В кадровом обеспечении выделяют количественные и качественные показатели. В зависимости от показателя используют различные методы кадрового планирования (таблица 3).

Таблица 3 – Методы кадрового обеспечения

| При количественном планировании | |
|---------------------------------|--|
| Балансовый метод | Основа – взаимосвязь между ресурсами, которые находятся во владении предприятия, а также ее потребностями в пределах одного периода. Такой метод базируется на составлении двухсторонней бюджетной таблице, где с одной стороны указываются источники ресурсов, а с другой – каким образом они распределяются. |
| Нормативный метод | В основу заданий на определенный период включают нормы затрат ресурсов на единицу продукции. |
| Статический метод | При таком методе выявляется зависимость конкретного показателя от других переменных. |
| При качественном планировании | |
| Метод экспертной оценки | В этом случае привлекается эксперт, задача которого заключается в том, чтобы проанализировать проблемы планирования. Он составляет рекомендации, направленные на формирование целей планирования. |
| Метод групповых оценок | Образование групп, которые вместе будут создавать план кадровых мероприятий с целью решить конкретный вопрос. |
| Метод Дельфи | Это совмещение метода экспертных и групповых оценок. Сначала проводится опрос независимых экспертов, а затем полученные данные анализируются во время групповых обсуждений. |

Функция кадрового обеспечения на предприятии возложена на кадровое подразделение, действия которого контролируется высшим руководством. В основе деятельности по кадровому обеспечению лежат процессы прогнозирования и планирования потребности в персонале, проведении набора и отбора на вакантные должности, обучение и развитие персонала, а также

работа с кадровым резервом. Все вышеперечисленные мероприятия в крупных организациях должны носить сугубо непрерывный характер, что, в конечном итоге, должно привести к решению проблем, связанных с нехваткой кадров, причем не только в количественном, но и качественном выражении.

В процессе осуществления управления кадровым обеспечением персонала происходит его первоначальное планирование.

После планирования персонала реализуется функция организации найма персонала, в рамках данной функции осуществляется подбор и отбор персонала [28]. Некачественно организованный подбор может повлиять на эффективность всей организации не в лучшую сторону: от роста административных издержек и текучести кадров до снижения качества работы и конкурентоспособности организации. Процесс подбора может осуществляться в активном и пассивном режимах.

Пассивный подбор чаще используется внутренними службами персонала для заполнения внутренних вакантных должностей (плановое, перспективное комплектование). И оправдан он, когда количество потенциальных кандидатов больше, чем открытых вакансий (то есть если предложение рабочей силы превышает спрос). Когда предложение рабочей силы (особенно квалифицированных специалистов) на рынке труда меньше, чем спрос, уместно прибегнуть к активному поиску (и внутренним, и внешним службам по персоналу).

Процесс подбора условно можно разделить на три последовательных этапа, для каждого из них характерны свои методы [20].

Стартовый этап подбора – описание вакансии. Если допустить ошибку уже на этом этапе процесса подбора потенциальных кандидатов, следующие действия становятся бессмысленными, а результаты их плачевными. А ведь так часто случается в небольших компаниях, где HR-отделов нет, или они слишком слабы и неразвиты, и действия по подбору и отбору персонала ложатся на плечи руководителя, якобы знающего, что ему нужно, и не утруждающего себя формализацией списка требований к кандидату. Именно формализация

требований к кандидатам становится одним из главных методов качественного подбора, наиболее распространенными формами которой считают должностную инструкцию и, основанные на ней, квалификационную карту и карту компетенций, вместе представляющих собой «профиль должности».

Итогом первого этапа должен стать «портрет идеального во всех отношениях сотрудника», в соответствии с которым и будет осуществляться подбор.

Задачей второго этапа подбора является формирование внушительного списка квалифицированных соискателей на вакантное место (число которых уменьшится на последнем этапе подбора), для привлечения которых HR-менеджеру необходимо решить ряд следующих задач: выделить целевую аудиторию, выбрать методы привлечения и источники подбора. То есть на этом этапе объявляется об открытой вакансии, происходит своего рода реклама. Как раз этот этап отличает друг от друга пассивный и активный подбор персонала.

Третий этап подбора – это первичный скрининг кандидатов. Скрининг – быстрый подбор соискателей (в среднем, 1-10 дней), используемый для количественного набора претендентов и проходящий исключительно по формальным признакам. Основной целью скрининга является отсеивание нужных кандидатов из общего потока, которые имеют необходимый минимальный для занятия вакантной должности набор характеристик. Методы первичного скрининга зависят от организации и от степени важности данной должности для нее. Как правило, на этом этапе подбора используют несложные методы: анализ резюме (анкет), телефонные интервью (возможна личная короткая беседа при условии, что поток соискателей не большой), реже – экспертиза почерка.

Подбор персонала происходит через внешние и внутренние источники привлечения персонала, данные источники представлены на рисунке 3.

Изучение представленных выше этапов и методов подбора дает нам возможность сделать несколько выводов [22]:

– каждому этапу подбора соответствуют свои определенные методы;

- есть методы традиционные (анализ анкет и резюме, телефонное интервью) и нетрадиционные (экспертиза почерка);
- нет какого-то одного наилучшего метода, для подбора кандидатов необходимо использовать весь комплекс.

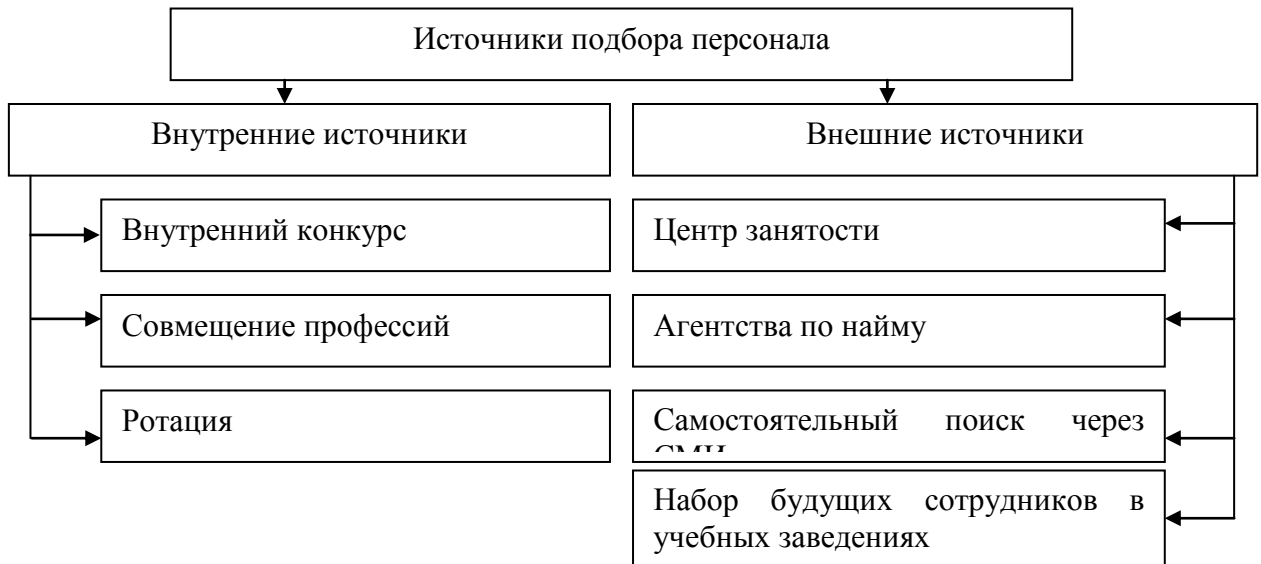


Рисунок 3 – Классификация источников подбора персонала [24]

Итогом первичного подбора является создание ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Это, как правило, около десяти человек, из которых необходимо будет произвести отбор и представить потенциальному работодателю уже двух-трех претендентов (количество заранее оговаривается). Остальным кандидатам сообщается о том, что их кандидатура больше не рассматривается на данную свободную вакансию.

Далеко не простым является процесс отбора, состоящий из нескольких этапов (с многообразием различных методов), где каждый следующий этап постепенно отсеивает соискателей (или они сами отказываются продолжать бороться за вакантное место по тем или иным причинам) из общей массы до тех пор, пока не останется нужное (ограниченное работодателем) количество претендентов. Это уже более тщательное по сравнению с первичным подбором изучение кандидатов на предмет не только профпригодности, но и его желания

и способности влиться в организацию, принять ее культуру и философию, быть совместимым с остальной командой, не нарушить внутренний психологический микроклимат.

Конечно, во многом методы отбора персонала зависят от размера организации, ее уровня и финансовых возможностей. Однако, даже небольшая компания, подойдя к организации отбора грамотно и творчески, может найти к себе в команду отличных сотрудников. И чтобы работодателю заполучить себе в команду качественного сотрудника, предстоит провести его через все этапы отбора персонала, включающего в себя (рисунок 4).

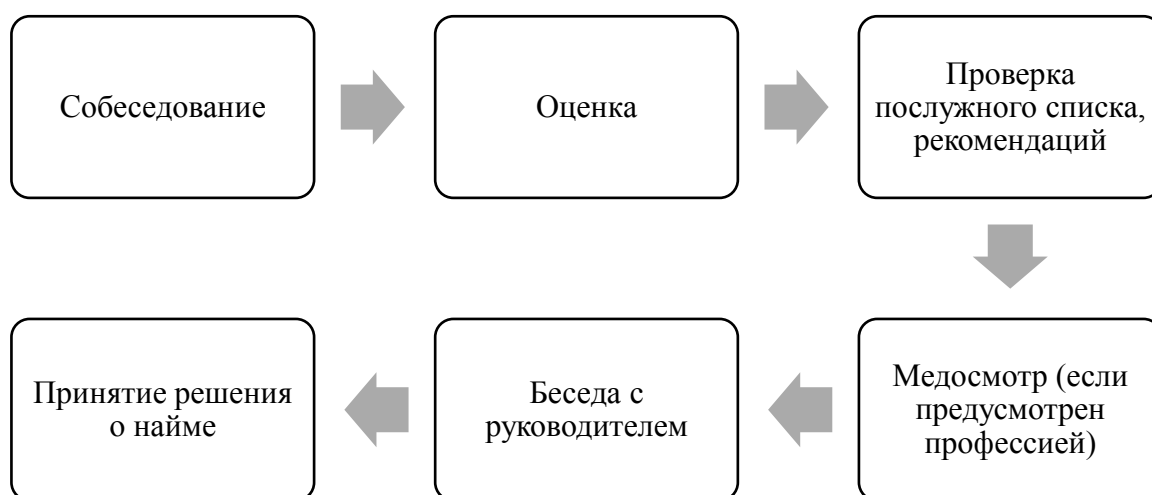


Рисунок 4 – Основные этапы отбора

Первым этапом является личная беседа (собеседование) с HR-специалистом – классический и наиболее часто используемый метод отбора кандидатов, главной целью которого является определение уровня подготовки и коммуникабельности соискателя, а также основные качества личности. Важно помнить, что собеседование является двухсторонним процессом, то есть здесь нужно не только подробно узнать о соискателе, но и описать ему компанию, чтобы максимально заинтересовать: где предстоит работать; рассказать о ее философии и культуре.

Результатом собеседования является общая оценка кандидата на должность и предложение о дальнейших действиях (допустить к следующему

этапу или прекратить работу по нему). Результаты собеседования фиксируются документально. Это могут быть: оценочный лист, либо, если такового нет, возможно использование профиля должности. Как показывает отечественная практика, частой ошибкой специалистов на этапе является субъективность мнения.

Следующий этап отбора является своего рода оценкой соискателей. Традиционным методом для этого этапа является проведение различных тестов (вопросы профессиональных тестов должны быть актуальными, отвечать законодательным нормам). Тест – это система заданий, которая позволяет выявить и охарактеризовать уровень развития определенных качеств личности. Тест способен осуществить межличностные сопоставления или сравнение человека с самим собой в разные периоды его жизни. Кадровиками используются в первую очередь различные тестовые методики для оценки основных характеристик личности и на профессиональный уровень. Психологические тесты же помогают узнать характер человека, его жизненную позицию, мотивацию, а также совместимость с организацией (резкое несоответствие ценностей и поведенческого стиля соискателя с культурой организации может привести к конфликтам) [9].

На последнем этапе происходит принятие решения (по результатам сравнения) о том, кто наилучшим образом подходит данной компании, кто более профессионален и легче впишется в трудовой коллектив. Когда решение о зачислении в штат принято, об этом сообщают успешно прошедшему этапы отбора соискателю и предлагают заполнить заявление о приеме и подписать трудовой договор [14].

Итогом всех этапов отбора является закрытие вакансии, то есть официальное вступление нового работника в должность.

Окончанием отбора является полное прохождение работником испытательного срока, получившего большое распространение в наши дни. Испытательный срок (в среднем, от одного до трех месяцев) позволяет руководителю на практике оценить потенциал деятельности кандидата на его

новом рабочем месте. Этот метод представляется наиболее объективной основой для принятия решения о приеме или неприеме кандидата в организацию на постоянной основе.

Другим элементом системы кадрового обеспечения деятельности предприятия является профессиональное развитие персонала.

Профессиональное развитие персонала на предприятии должно быть реализовано через следующие методы: обучение персонала; профессиональная адаптация персонала; служебное и профессиональное продвижение персонала; управление деловой карьерой; работа с кадровым резервом.

Итак, управление кадровым обеспечением деятельности предприятия реализуется, с помощью таких функций менеджмента, как: планирование, организация, контроль и анализ. Первая функция реализуется через планирование кадрового состава. Вторая функция реализуется через организацию подбора, отбора, профессионального развития персонала.

1.2 Показатели эффективности кадрового обеспечения деятельности предприятия

Одной из функций управления кадровым обеспечением предприятия является функция контроля и анализа. Контроль и анализ за эффективностью кадровым обеспечением деятельности предприятия должны проводить служба управления персоналом. По результатам проведенного контроля и анализа должны быть разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности кадрового обеспечения [21].

«Для того, чтобы определить, насколько эффективно осуществляется управление кадровым обеспечением деятельности предприятия, требуется провести его анализ. На сегодняшний день существует достаточно большое количество методик по оценке эффективности управления кадровым обеспечением предприятия» [13, с. 68]. Так, наиболее популярные методики по оценке эффективности управления кадровым обеспечением деятельности

предприятия разработаны следующими авторами: Огневой А.Ю., Федоровой Н.В., Потемкиным В.К., Кибановым А.Я.

Но данные методики имеют ряд недостатков, которые связаны с недостоинством полнотой проведения анализа. В таблице 4 проведена сравнительная оценка методик эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия в организации перечисленных авторов научной литературы.

Таблица 4 – Сравнительная оценка методик эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия авторов научной литературы

| Основные разделы методики | Огнева А.Ю. | Федорова Н.В. | Потемкин В.К. | Кибанов А.Я. |
|--|-------------|---------------|---------------|--------------|
| Анализ результатов выполнения плана планирования персонала. | - | + | - | - |
| Анализ подбора и отбора персонала. | + | + | + | + |
| Анализ затрат на подбор и отбор персонала. | - | + | - | - |
| Анализ динамики численности персонала, прошедших процедуру профессионального развития. | + | + | + | + |
| Анализ затрат на профессиональное развитие. | + | + | + | + |
| Анализ качества управления профессиональным развитием персонала. | - | + | - | - |
| Анализ эффективности всей системы профессионального развития персонала. | + | + | + | - |

Наиболее полной методикой, позволяющей проанализировать эффективность управления кадровым обеспечением предприятия, является методика автора Федоровой Н.В.

Целью анализа эффективности управления кадровым обеспечением является выявление наиболее эффективных путей повышения качества

кадрового обеспечения персонала и повышение максимальной отдачи от данного процесса [29].

Основными задачами анализа эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия являются:

- оценка динамики основных показателей управления кадровым обеспечением деятельности предприятия;
- оценка качества управления кадровым обеспечением деятельности предприятия и его результатов;
- определение влияния факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление резервов по повышению эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия [7].

Анализ эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия начинается с анализа степени укомплектованности кадрового состава. Для этого рассчитываются следующие показатели: абсолютное отклонение численности персонала (дефицит кадров или их превышение (излишек)); средний квалификационный разряд; коэффициент по приему; коэффициент по выбытию; коэффициент текучести персонала.

Алгоритм расчета данных показателей представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели, позволяющие оценить эффективность кадрового планирования и движение персонала [13]

| Показатель | Методика расчета | Характеристика показателя |
|---|--|---|
| Перевыполнение плана по численности персонала | $P_{\text{числ.}} = \text{Ч}_{\text{ср.факт}} - \text{Ч}_{\text{ср.план}}$, $P_{\text{числ.}}$ абсолютное отклонение численности персонала (дефицит кадров или их превышение (излишек)); $\text{Ч}_{\text{ср.факт}}$ фактическая среднесписочная численность персонала; $\text{Ч}_{\text{ср.план}}$ плановая среднесписочная численность персонала. | Обеспеченность предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью |

Продолжение таблицы 5

| Показатель | Методика расчета | Характеристика показателя |
|--|--|---|
| Средний квалификационный разряд | $TP_{cp} = \frac{\sum TP \times Чр}{\sum Чр}$ <p>где TP_{cp} – средний квалификационный разряд; TP – тарифный разряд; $Чр$ – численность рабочих.</p> | Если квалификационный уровень на предприятии растет, то это свидетельствует о росте квалифицированного персонала в организации. |
| Коэффициент оборота по приему работников | $K_{\text{прием}} = Ч_{\text{принято}} / Ч_{\text{сред.}} \times 100$ <p>$K_{\text{прием}}$ – коэффициент по приему; $Ч_{\text{принято}}$ – количество принятых работников на работу; $Ч_{\text{сред.}}$ – среднесписочная численность работников.</p> | Если коэффициент оборота по приему работников растет, то это говорит о том, либо предприятие наращивает производственные мощности, либо у предприятия наблюдается текучесть персонала. |
| Коэффициент текучести персонала | $K_{\text{текучести}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{нар.д.}}) / Ч_{\text{сред.}}$ <p>«где $K_{\text{текучести}}$ – коэффициент текучести; $Ч_{\text{ув.с.ж.}}$ – количество уволившихся по собственному желанию; $Ч_{\text{нар.д.}}$ – количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины; $Ч_{\text{нар.д.}}$ – среднесписочная численность работников» [23, с. 57].</p> | «Текучесть кадров – процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией» [12, с. 99]. Норма данного показателя – не более 10%. Рост показателя в динамики оценивается отрицательно. |

В рамках изучения кадрового обеспечения персонала требуется рассчитать коэффициент текучести и коэффициент по приему, данные показатели помогают выявить проблемы, связанной с движением персонала.

После анализа кадрового планирования и движения персонала требуется провести анализ эффективности подбора и отбора персонала.

В таблице 6 представлены показатели, которые должны быть использованы при оценке эффективности подбора и отбора персонала.

Анализ ряда представленных показателей позволяет выявить проблемы в подборе и отборе персонала. Данные показатели позволяют определить степень сложности и качества процесса подбора и отбора персонала.

Таблица 6 – Показатели, позволяющие оценить эффективность подбора и отбора персонала [14]

| Показатель | Методика расчета | Характеристика показателя |
|---|---|--|
| Коэффициент отбора | $K_{\text{отбора}} = \frac{Ч_{\text{от.ж.}}}{Ч_{\text{жел.о.в.}}}$ <p>$K_{\text{отбора}}$ – коэффициент отбора; $Ч_{\text{от.ж.}}$ – число отобранных желающих; $Ч_{\text{жел.о.в.}}$ – число желающих, из которых осуществляется выбор» [14, с. 76].</p> | «При коэффициенте отбора, близком к 1:1, процесс селекции «короток и прост», поскольку количество желающих, из которого он осуществляется, невелико, при соотношении 1:2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс» [14, с. 76]. |
| Уровень откликов на вакансии | $УР_{\text{откл.}} = \frac{Ч_{\text{во}}}{В} \times 100,$ <p>где $УР$ – уровень откликов на вакансии; $Ч_{\text{во}}$ – число вакансий, на который получен отклик; $В$ – общее число вакансий, размещенных за период</p> | Данный показатель характеризует эффективность подбора, чем выше показатель, тем более эффективнее осуществляется процесс поиска и подбора персонала. Данный показатель характеризует спрос на вакансии. |
| Коэффициент качества набранных работников | $K_{\text{н}} = \frac{(P_{\text{к}} + P_{\text{р}} + O_{\text{р}})}{Ч},$ <p>$K_{\text{н}}$ – качество набранных работников, %; $P_{\text{к}}$ – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками; $P_{\text{р}}$ – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; $O_{\text{р}}$ – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; $Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете» [14, с. 76].</p> | Данный показатель в динамике должен увеличиваться, что будет свидетельствовать о повышении качества набранных работников. |
| Затраты на отбор одного работника. | $З_{\text{отбор 1 сотрудника}} = \frac{З_{\text{отбор}}}{Ч_{\text{канд}}}$ <p>где $З_{\text{отбор 1 сотрудника}}$ – средние затраты на отбор одного работника; $З_{\text{отбор}}$ – затраты на отбор персонала; $Ч_{\text{канд}}$ – количество отобранных кандидатов.</p> | В динамике, если данный показатель увеличивается, то это свидетельствует об увеличении расходования денежных средств на подсистему отбора персонала. Необоснованный рост затрат свидетельствует о низкой эффективности их управления. |

Продолжение таблицы 6

| Показатель | Методика расчета | Характеристика показателя |
|---|--|--|
| Доля персонала не прошедших испытательный срок. | $D_{н.пр.и.с.} = \frac{Ч_{н.пр.и.с.}}{Ч_{ср.пер.}} \times 100$ $D_{н.пр.и.с.}$ – доля персонала не прошедших испытательный срок; $Ч_{н.пр.и.с.}$ – численность персонала не прошедших испытательный срок; $Ч_{ср.пер.}$ – среднесписочная численность персонала. | «Данный показатель в динамике должен снижаться, что будет свидетельствовать об эффективности подбора и отбора персонала» [14, с. 77]. В динамике, если данный показатель увеличивается, то это говорит о том, что подсистема набора и отбора персонала является неэффективной. |

Анализ ряда представленных показателей позволяет выявить проблемы в подборе и отборе персонала. Данные показатели позволяют определить степень сложности и качества процесса подбора и отбора персонала.

После анализа показателей, позволяющих оценить эффективность подбора и отбора персонала, проводится анализ затрат на профессиональное развитие. Профессиональное развитие персонала является основным элементом системы кадрового обеспечения деятельности предприятия.

Итак, основными показателями, позволяющими проанализировать эффективность вложений в профессиональное развитие персонала, являются: абсолютное отклонение затрат на профессиональное обучение в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом; доля затрат на профессиональное обучение в общей выручке от продажи товаров и т.д.

Таким образом, по результатам изучения теоретических основ кадрового обеспечения были сделаны следующие выводы.

В условиях рыночной экономики в нашей стране вопросы совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом в организации приобретают особое значение.

Сегодня на российском рынке труда наблюдается профессионально-квалификационный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы. Квалифицированные рабочие кадры являются ограниченным ресурсом, а эффективное их использование прямо влияет на качество выпускаемой

продукции, величину ее себестоимости и конкурентоспособность предприятия и, как следствие, выживаемость в рыночных условиях.

Управление кадровым обеспечением деятельности предприятия реализуется, с помощью таких функций менеджмента, как: планирование, организация, контроль и анализ. Первая функция реализуется через планирование кадрового состава. Вторая функция реализуется через организацию подбора, отбора, профессионального развития персонала.

Чтобы выявить эффективность кадрового обеспечения деятельности предприятия требуется провести анализ. Целью анализа эффективности управления кадровым обеспечением является выявление наиболее эффективных путей повышения качества кадрового обеспечения персонала и повышение максимальной отдачи от данного процесса.

В рамках изучения кадрового обеспечения персонала требуется рассчитать коэффициент текучести и коэффициент по приему, данные показатели помогают выявить проблемы, связанной с движением персонала. После анализа кадрового планирования и движения персонала требуется провести анализ эффективности подбора и отбора персонала.

2 Анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом организации ООО «Компоненты»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты»

ООО «Компоненты» занимается оптовой торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти.

Юридический и фактический адрес организации: 445004, Самарская область, город Тольятти, улица Базовая, дом 20 литер А8, помещение 72.

Основными видами деятельности ООО «Компоненты» является «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (45.31)».

Генеральная цель деятельности ООО «Компоненты» – получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации.

Организационно-правовая форма деятельности – общество с ограниченной ответственностью.

Управление осуществляется в соответствии с законодательством РФ. ООО «Компоненты» самостоятельно определяет структуру предприятия и затраты на их содержание. На предприятии применяется линейная структура аппарата управления.

Организационная структура управления ООО «Компоненты» представлена на рисунке 5.

Организационная структура управления является линейно-функциональной и позволяет эффективно со стороны руководства контролировать все этапы производства, реализации, технического обслуживания оборудования и систем. Персонал действует на основании должностных инструкций.

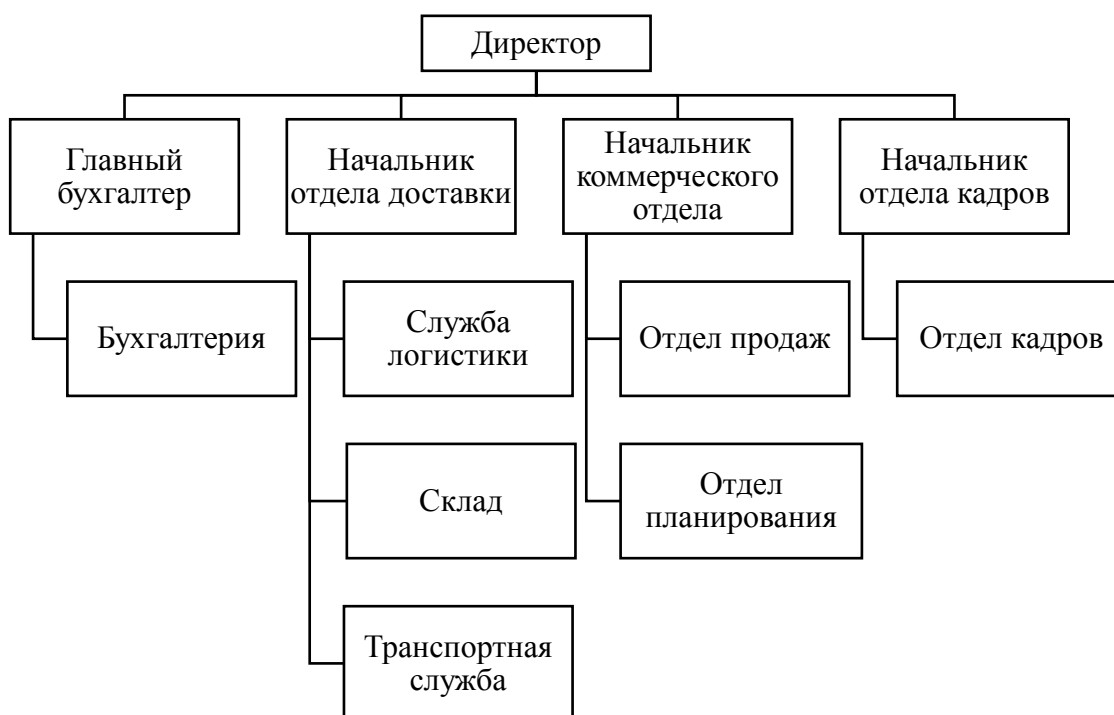


Рисунок 5 –Организационная структура управления

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» осуществим следующие анализы с помощью бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (таблица 7).

Отрицательным фактом является снижение чистой прибыли предприятия за весь исследуемый период на 50,96%. Это значит, что предприятие в 2021 году сработало гораздо хуже, чем в 2019 году. Рентабельность деятельности по чистой прибыли также подтверждает ухудшение положения предприятия (снижение на 19,89%).

Таблица 7 – Экономические показатели деятельности ООО «Компоненты» в 2019–2021 гг.

| Показатель | 2019 год | 2020 год | 2021 год | Абсолютное отклонение | | Темп изменения, % | |
|---------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | | | | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| 1. Выручка, тыс. руб. | 612171 | 591759 | 491956 | -20412 | -99802 | 96,67 | 83,13 |
| 2. Себестоимость тыс. руб | 234362 | 250867 | 308225 | 16505 | 57358 | 107,04 | 122,86 |

Продолжение таблицы 7

| Показатель | 2019 год | 2020 год | 2021 год | Абсолютное отклонение | | Темп изменения, % | |
|---|----------|----------|----------|-----------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | | | | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| 3. Прибыль от продаж, тыс.руб. (п.1-п.2) | 377808 | 340891 | 183730 | -36917 | -157160 | 90,23 | 53,90 |
| 4. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб. | 376808 | 339691 | 182230 | -37117 | -157460 | 90,15 | 53,65 |
| 5. Чистая прибыль, тыс. руб. | 312238 | 277147 | 153108 | -35091 | -124038 | 88,76 | 55,24 |
| 6. Рентабельность продаж, % (п.3:п.1x100) | 61,72 | 57,61 | 37,35 | -4,11 | -20,26 | - | - |
| 7. Рентабельность производства, % (п.4:п.1x100) | 61,55 | 57,40 | 37,04 | -4,15 | -20,36 | - | - |
| 8. Рентабельность по чистой прибыли, % (п.5:п.1x100) | 51,01 | 46,83 | 31,12 | -4,17 | -15,71 | - | - |
| 9. Численность работников, чел. | 146 | 107 | 110 | -39,00 | 3,00 | 73,29 | 102,80 |
| 10. Удельные затраты, коп (п.2:п.1) | 0,38 | 0,42 | 0,63 | 0,04 | 0,20 | 110,73 | 147,79 |
| 11. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. / чел. | 499,2 | 547,2 | 577,2 | 48 | 30 | 109,62 | 105,48 |
| 12. Выработка на 1 работающего, тыс. руб. / чел. (п.1: п.9) | 4192,95 | 5530,46 | 4472,33 | 1337,51 | -1058,13 | 131,90 | 80,87 |

Также имеет место снижение рентабельности производства довольно высокими темпами: в 2020 году на 4,15%, а в 2021 году уже на 20,36%.

Рост средней заработной платы опережает рост выработки работников, причем если заработная плата в 2021 году выросла на 5,48% (проведена индексация), то выработка одного работника снизилась на 19,13%. что говорит о неэффективном использовании персонала, неэффективной кадровой политике. За три года среднесписочная численность работников снизилась на 26 человек, однако это не сказалось положительно отразилось на повышении

производительности труда: в 2020 году повысилась на 31,9%, а в 2021 всего резко снизилась на 20,1%.

Об имеющихся проблемах в принятии управленческих решений говорит и повышение удельных затрат: в 2020 году на 10,73%, а в 2021 году на 47,79% при снижении выручки и чистой прибыли.

Согласно имеющимся данным и видимой тенденции, нами предполагается, что снижение выручки продолжится, в среднем на 10%. Себестоимость будет возрастать с учетом инфляции и подорожании коммунальных платежей, материалов и оборудования. С учетом снижения выручки и увеличения себестоимости прибыль также будет снижаться. Если руководством компании не будут приняты меры к увеличению объемов продаж и снижению себестоимости, то данную организацию можно будет признать убыточным.

Таким образом, анализ показал, что в 2021 г. по сравнению с 2020 г. произошло ухудшение финансово-экономических показателей предприятия, что выразилось в снижении выручки и прибыли. Вместе с тем проблемами предприятия остаются снижение показателей рентабельности.

2.2 Анализ и оценка кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

Для изучения эффективности кадрового обеспечения деятельности ООО «Компоненты» проведем его оценку по методике, предложенной профессором Федоровой Н.В.

В рамках данной методики требуется провести анализ динамики коэффициента отбора, анализ изменения доли новых работников, которые остались работать по прошествии одного года, также требуется провести анализ доли новых работников, которые не прошли испытательный срок.

Первоначально рассмотрим обеспеченность кадрами ООО «Компоненты» по категориям представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Обеспеченность кадрами ООО «Компоненты» по категориям, чел.

| Наименование показателя | Год | | | Абсолютное отклонение | | Темп изменения (%) | |
|-------------------------|------|------|------|-----------------------|------------------|--------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 г. - 2019г. | 2021 г.- 2020 г. | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Численность персонала | 146 | 107 | 110 | -39,00 | 3,00 | 73,29 | 102,80 |
| основные рабочие | 73 | 57 | 53 | -16,00 | -4,00 | 78,08 | 92,98 |
| вспомогательные рабочие | 11 | 21 | 48 | 10,00 | 27,00 | 190,91 | 228,57 |
| руководители | 6 | 6 | 7 | 0,00 | 1,00 | 100,00 | 116,67 |
| специалисты | 56 | 42 | 42 | -14,00 | 0,00 | 75,00 | 100,00 |

Как видно из таблицы 8, численность персонала на протяжении рассматриваемого периода не стабильна, в 2020 году произошло уменьшение численности, в то время как в 2021 году этот показатель вырос. При этом опережающими темпами росла численность вспомогательных рабочих.

Проверим динамику численности персонала ООО «Компоненты» в таблице 9.

Таблица 9 - Динамика структуры численности персонала, чел.

| Состав сотрудников | Вертикальный анализ | | | | | |
|-------------------------|---------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|
| | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
| | чел. | уд.вес, % | чел. | ув.вес, % | чел. | уд.вес, % |
| специалисты | 56 | 38,35 | 42 | 39,25 | 42 | 38,18 |
| основные рабочие | 73 | 0,5 | 57 | 53,27 | 53 | 48,18 |
| вспомогательные рабочие | 11 | 75,34 | 21 | 19,62 | 48 | 43,63 |
| руководители | 6 | 41,1 | 6 | 56,07 | 7 | 63,63 |
| Всего | 146 | 100 | 107 | 100 | 110 | 100 |

Анализируя данные таблицы 9, видим, что наибольший удельный вес в 2019-2021 гг. в структуре численности персонала имеет доля руководителей (41,1–63,63%).

Анализ возрастной структуры ООО «Компоненты» представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ возрастной структуры ООО «Компоненты»

| Показатели | Год | | | Удельный вес, % | | | Темп роста, % |
|--------------|------|------|------|-----------------|------|------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2021 / 2019 |
| 20-25 лет | 31 | 23 | 25 | 21,2 | 21,5 | 22,8 | 75 |
| 25-30 лет | 31 | 26 | 25 | 21,2 | 23,8 | 22,8 | 75 |
| 30-35 лет | 36 | 27 | 30 | 24,5 | 25,3 | 27,3 | 78 |
| 35-40 лет | 37 | 25 | 20 | 25,6 | 23,3 | 18,2 | 50 |
| 40-50 лет | 4 | 3 | 5 | 3,2 | 3 | 4,6 | 100 |
| более 50 лет | 6 | 3 | 5 | 4,2 | 3 | 4,6 | 76 |
| Всего: | 146 | 107 | 110 | 100 | 100 | 100 | 70 |

Из таблицы 4 видно, что большинство сотрудников предприятия возрастом до 40 лет, меньшинство - сотрудники предприятия возрастом 40-50 и выше 50 лет, в основном старшие специалисты и руководители. Наибольший удельный вес составляют работники возрастом 30-35 лет (27,3%). Это ведущие и 1 категории специалисты и квалифицированный персонал - исполнители. Работники возрастом старше 20-25 лет (22,8%) – это в основном вспомогательные рабочие и молодые специалисты (без категории).

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Структура персонала по стажу работы ООО «Компоненты»

| № | Категории персонала | до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | от 10 и выше | до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | от 10 и выше | до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | от 10 и выше |
|---|---|----------|---------------|----------------|--------------|----------|---------------|----------------|--------------|----------|---------------|----------------|--------------|
| | | 2019 | | | | 2020 | | | | 2021 | | | |
| 1 | Управленческий персонал | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| 2 | Специалисты (экономика, финансы, кадры) | 11 | 7 | 7 | 4 | 8 | 6 | 3 | 3 | 9 | 6 | 3 | 0 |
| 3 | Основные рабочие | 25 | 28 | 11 | 0 | 23 | 20 | 6 | 3 | 28 | 18 | 6 | 0 |
| 4 | Вспомогательные рабочие | 14 | 11 | 7 | 0 | 11 | 11 | 6 | 0 | 12 | 12 | 3 | 0 |
| - | Итого | 53 | 50 | 32 | 11 | 45 | 42 | 14 | 6 | 52 | 40 | 18 | 0 |

Из представленных данных видно, что довольно большое число сотрудников имеют стаж до 3 лет (47%), а сотрудников, имеющих стаж более 10

лет к 2021 году, не осталось вообще. Эти данные говорят о достаточно высокой текучести кадров в данной компании.

В ООО «Компоненты» работают сотрудники разных возрастных категорий. Наибольшую категорию составляют работники от 30 до 50 лет 68 человек. Далее это работники до 30 лет – 32 человека. Также на предприятии работают сотрудники старше 50 лет- 10 человек. Уровнем качественного состава кадров во многом определяется эффективность функционирования предприятия, поскольку от личных и деловых качеств работников, их образовательного уровня зависит качество принимаемых решений и результаты их реализации.

Ответственным этапом в анализе использования кадров является, изучение движения рабочей силы рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика движения рабочей силы за период 2019–2021 гг.

| Показатели | Значение | | | Отклонение | |
|--|----------|------|-------|------------|---------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | Абс., +/- | Отн., % |
| Среднесписочная численность | 146 | 107 | 110 | -36 | -24,66 |
| Принято, чел. | 18 | 2 | 22 | 4 | 22,22 |
| Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 6 | 19 | 25 | 19 | 316,67 |
| Коэффициенты: | | | | | |
| - общего оборота, % | 14,6 | 19,6 | 42,72 | 28,12 | - |
| - оборот рабочей силы по приёму, % | 12,3 | 1,2 | 20 | 7,7 | - |
| текучесть кадров, % | 4,11 | 17,7 | 22,7 | 18,59 | - |

На основании данной таблицы 12, можно отметить, что коэффициент текучести кадров в 2021 году имеет высокое значение, что означает, что в этот период происходило изменение в составе персонала: число увольнений растет, а среднесписочная численность уменьшается. Это связано с тем, что в связи с кризисом (эпидемиологической ситуацией в стране). В 2021 году выросли коэффициенты по обороту персонала и по приёму, что связано с увеличением объёма производства. Коэффициент текучести кадров в исследуемый период

вырос до 22,7% (при норме до 10%). Это свидетельствует о наличии проблем, прежде всего, в системе управления персоналом.

Формирование трудовых ресурсов – это определение потребности в персонале, рекрутмент персонала и создание условий для обучения и повышения квалификации персонала.

Определение потребности в персонале представляет собой начальную стадию процесса формирования персонала. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и ряде других документах.

Сравнительная таблица нормативной и фактической численности работников предприятия представлена ниже (таблица 13).

Таблица 13 - Сравнительная таблица нормативной и фактической численности работников предприятия ООО «Компоненты»

| Вид деятельности | Нормативная численность | Фактическая численность |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| Торговый персонал | 53 | 53 |
| Рабочие | 27 | 29 |
| Специалисты | 16 | 18 |
| Персонал управления | 10 | 10 |
| ИТОГО | 107 | 110 |

Данные таблицы 13 показывают, что планирование персонала на предприятии проведено не совсем точно. Фактическая численность персонала на некоторых участках превосходит нормативную, что не допустимо. На основных производственных участках количество персонала меньше, чем требуется.

Можно сделать вывод, что на предприятии не ведется комплексная и целенаправленная работа по планированию трудовых ресурсов.

Рассмотрим подбор и отбор персонала.

Задачей подбора кадров является процесс, который включает общий анализ потребности в кадрах; точное определение - кто нужен организации.

Технология подбора персонала: определяется потребность в кадрах в подразделении, линейным руководителем подается письменная заявка, на специальном бланке, учитывающем и личные, и профессиональные качества кандидата.

В ходе исследования был проведен аудит используемых источников подбора (поиска) персонала. Выявлено, что, если руководству ООО «Компоненты» необходимо принять новых работников, используются два возможных источника: внутренний (из работников предприятия, путем перевода) и внешний (из людей, до этого никак несвязанных с ООО «Компоненты»). Причем предпочтение отдается внешним источникам в то время, как во многих крупных компаниях предпочтение отдается сначала сотрудникам компании из других подразделений, которые хотели бы повысить квалификацию, изменить род деятельности, а потом уже рассматриваются внешние источники.

Схема функционального разделения труда при подборе и отборе персонала в ООО «Компоненты» представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Схема функционального разделения труда при подборе и отборе персонала в ООО «Компоненты»

| Функции | Специалист по кадрам, линейные руководители | Генеральный директор |
|---|---|----------------------|
| 1. Анализ потребности в кадрах | АП* | СР |
| 2. Определение источников подбора кандидата | АС | Р |
| 3. Выбор методик отбора | АИ | СР |
| 4. Оценка соответствия должности кандидатов | АП | СР |
| 5. Отбор подходящих кандидатов | ИС | СР |
| 6. Зачисление кандидатов в штат компании | ИП | СР |

Условные обозначения: Р – руководит, С – согласовывает, А – анализирует, П – получает, передает информацию, И – исполнители.

Из таблицы видно, что подразделения передают информацию о потребности в персонале в отдел кадров. Источники подбора кадров определяются непосредственно кадровой службой. Отбор кандидатов проводится специалистом отдела кадров по согласованию с непосредственным

руководителем. Зачисление, прием оформляется кадровой службой: издается приказ по предприятию с подписью генерального директора.

Однако в ходе исследования не выявлена система своевременного планирования потребности в персонале. Также отсутствует регламентированная форма заявки на подбор персонала. Всю необходимую информацию отдел кадров получает в устной форме.

Проанализируем эффективность методов отбора, используя коэффициент отбора:

$$\text{Кот} = \text{Кок}/\text{Кп} \quad (1)$$

где Кот – коэффициент отбора;

Кок – количество отобранных кандидатов;

Кп – количество претендентов на вакансию.

Оценка эффективности отбора персонала в ООО «Компоненты» приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ эффективности отбора персонала в ООО «Компоненты»

| Показатель | 2019 | 2020 | 2021 | Отклонение, +/- | |
|---|------|------|------|-----------------|---------------|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Количество претендентов | 20 | 37 | 25 | 5,49 | 28,13 |
| Количество вакансий | 18 | 36 | 20 | 1,52 | 8,40 |
| Количество принятых на работу | 18 | 36 | 19 | 1,22 | 6,78 |
| Коэффициент выполнения плана отбора (Кпл.от) | 0,99 | 0,98 | 0,98 | -0,01 | -1,01 |
| Количество кандидатов, прошедших отбор | 19 | 34 | 22 | 2,74 | 14,52 |
| Коэффициент отбора (Кот) | 0,97 | 0,92 | 0,87 | -0,10 | -10,31 |
| Количество работников, не прошедших испытательных срок от общего числа принятых на работу | 13 | 15 | 11 | -1,68 | -12,94 |

Продолжение таблицы 15

| Показатель | 2019 | 2020 | 2021 | Отклонение, +/- | |
|--|------|-------|-------|-----------------|---------------|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коэффициент прошедших испытательный срок: количество кандидатов, прошедших испытательный срок / количество кандидатов, прошедших отбор | 0,36 | 0,247 | 0,392 | 0,03 | 8,89 |

Анализируя таблицу 15, видно, что численность работников, не прошедших испытательный срок, увеличилась в 2020 г. и немного снизилась в 2021 г.

За исследуемый период не значительно повысился коэффициент выполнения плана отбора, коэффициент отбора снизился на 0,1.

Это говорит о недостатках системы подбора и отбора персонала, ведущей к появлению довольно большого числа «случайных» и не соответствующих специфике работы компании кандидатов.

Также можно также сделать вывод о присутствии большого числе «не подходящих» компании кандидатов, причем соотношение кандидатов, проявившихся и прошедших отбор, за три года выросло.

Стимулирование персонала. Оплата труда в ООО «Компоненты» регламентирована Положением об оплате труда, утвержденным приказом генерального директора от 25.09.2020 г.

Структура оплаты труда сотрудника ООО «Компоненты» представлена схематично на рисунке 6.

Из рисунка 6 можно сделать выводы о существующих методах материального стимулирования:

- Персональный повышающий коэффициент к окладу.
- Премия по итогам работы за месяц (в том числе из прибыли).
- Выплаты за стаж.
- Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы.

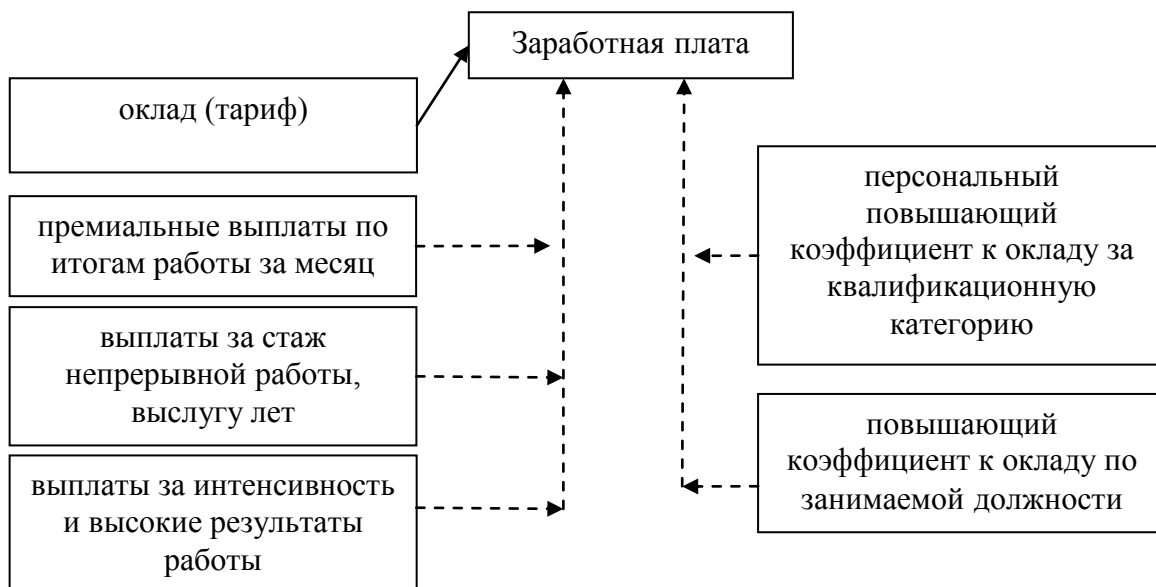


Рисунок 6 - Структура заработной платы персонала ООО «Компоненты»

Наглядно структура фонда оплаты труда работников ООО «Компоненты» представлена на рисунке 7.

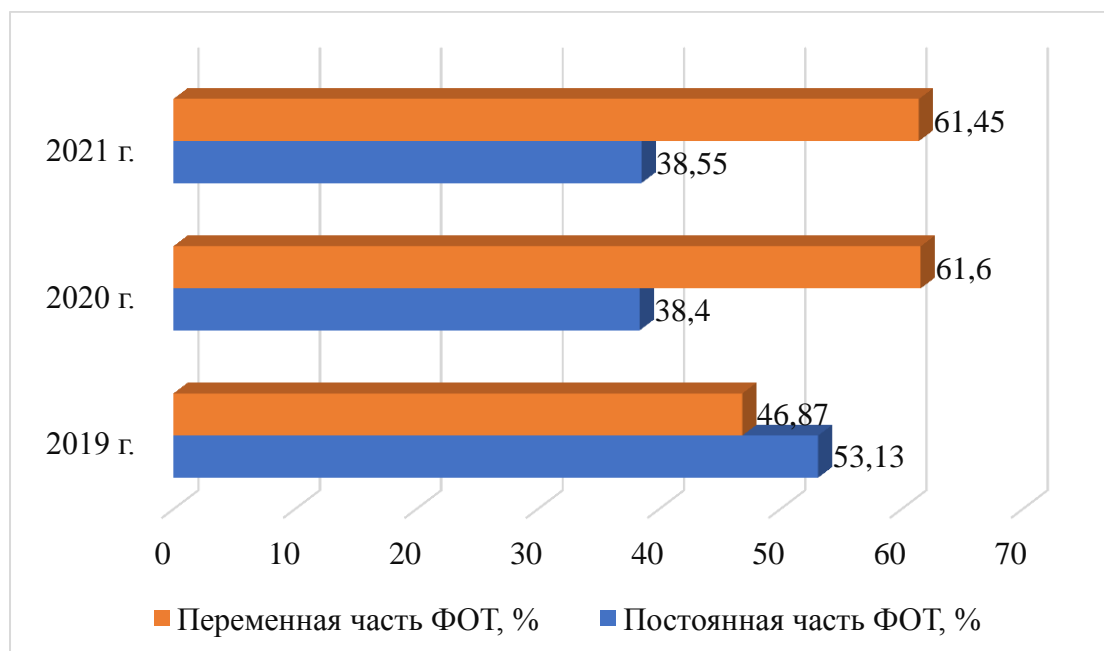


Рисунок 7 - Структура фонда оплаты труда работников ООО «Компоненты», 2019–2021 гг., %

Таким образом, можно сделать следующие выводы, что постоянная

заработная плата (оклад) имеет наименьший удельный вес в структуре фонда оплаты труда работников ООО «Компоненты» - 38,55% в 2021 году, а значительный удельный вес приходится на ее переменную часть. Так в 2019 году доля показателя переменной составила 46,87%, в 2020 году произошло увеличение показателя до 61,6%, а в 2021 году доля переменной части превысила ее уровень 2020 года и составила 61,45%.

Невысокая доля оклада и значительная часть стимулирующих надбавок мотивируют персонал к проявлению инициативы, повышению производительности и качества своего труда.

Высокая квалификация сотрудников – это залог успеха ООО «Компоненты». Сохранение конкурентных преимуществ ООО «Компоненты» в условиях быстроменяющегося рынка неразрывно связано с развитием потенциала сотрудников ООО «Компоненты».

ООО «Компоненты» заинтересована в повышении квалификации сотрудников. Свой интерес организация подтверждает гибкой системой компенсации обучения и ждет от сотрудников максимальной отдачи.

Осуществление практических мероприятий по реализации данной политики возлагается на отдел персонала.

Сотрудники ООО «Компоненты» систематически направляются на повышение квалификации для совершенствования своих навыков.

В целом, система обучения персонала в ООО «Компоненты» организована довольно положительно.

Работа по формированию резерва отделом кадров в ООО «Компоненты» ведется, действует Положение о формировании кадрового резерва. Ежегодно список резервистов обновляется. Систематически организуются стажировки резервистов на время отпуска или болезни персонала вышестоящей должности (в резерв которой резервист записан).

В ходе исследования выявлено, что в ООО «Компоненты» действует с 2019 года Положение об адаптации. Данное Положение определяет порядок проведения самой адаптации и последующий контроль. Данное положение

регламентирует внедрение наставничества, но в нем нет четких требований к наставнику, присутствует алгоритм организации этапов адаптации в довольно краткой форме. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, определяется непосредственным руководителем и включает 2 этапа: наставничество и вхождение в должность. Также предусмотрен контроль результатов адаптации. В данном отчете выставляются оценки по характеристикам адаптируемого сотрудника по пятибалльной шкале. Однако, судя по тому, что довольно большое количество сотрудников не проходит испытательный срок или увольняется сразу после адаптационного периода, принято решение провести анализ эффективности адаптации в данной компании.

С целью выяснения эффективности действующей организации адаптации, а также с учетом имеющихся данных о высокой текучести кадров в ООО «Компоненты», автором работы применен метод опроса сотрудников.

Путем опроса сотрудников ООО «Компоненты» об уволившихся коллегах за два года работы выяснено, что порядка 80 % уволившихся людей в первый год работы приняли решение об уходе из ООО «Компоненты» в первые шесть месяцев работы.

Далее было проведено авторское анкетирование сотрудников, пришедших в учреждение за исследуемый период. Выборка исследования – 30 сотрудников, принятых в организацию за период 2019–2021 гг. (всего было принято за исследуемый период 12 человек, а 15 человек уволились по собственному желанию). Оценку каждого параметра надо было дать по 10-балльной шкале. Усреднённый профиль социально-психологической адаптации представлен на рисунке 8.

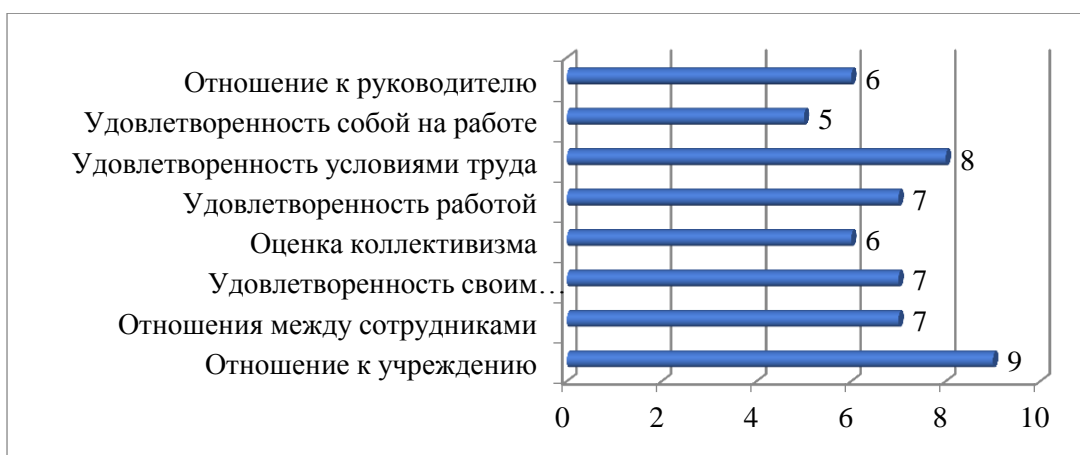


Рисунок 8 – Усреднённый профиль социально-психологической адаптации

Данные, представленные на рисунке 8 показывают, что меньшая удовлетворенность вновь принятых работников имеет место по следующим параметрам: коллективизм, удовлетворенность собой на работе, отношение к руководителю. По нашему мнению, имеет место слабая помощь новичкам в коллективе.

Показатели эффективности адаптации по результатам опроса наглядно показаны на рисунке 9.

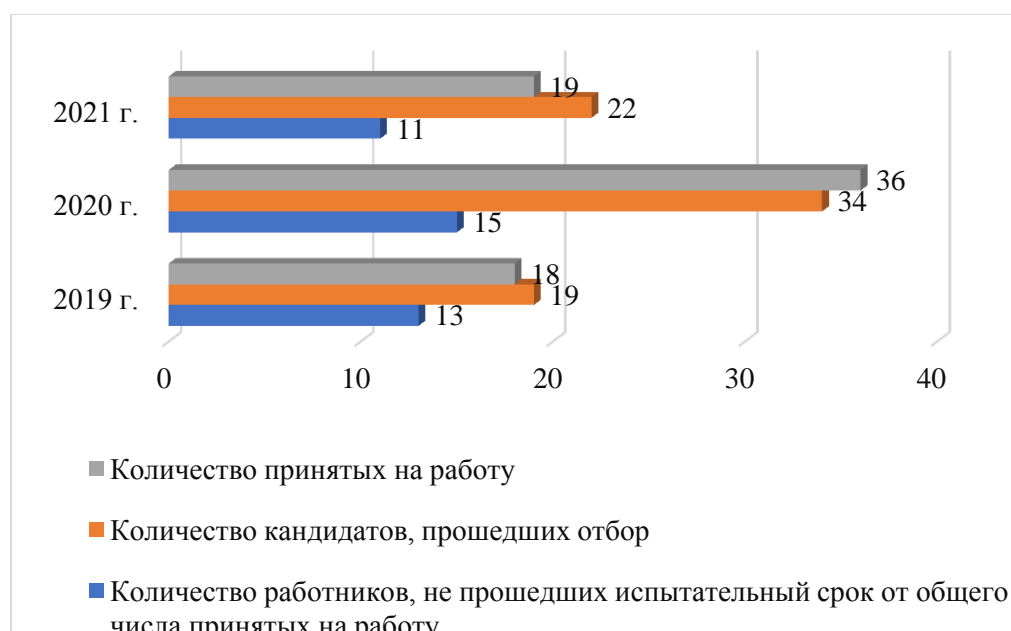


Рисунок 9 – Показатели эффективности адаптации за период 2019-2021 гг.

Данные рисунка 9 показывают, что за три года успешно прошли адаптационный период и испытательный срок 84 сотрудников, что составляет 69,6% от числа всех принятых за исследуемый период. Двадцать пять человек ушли из компании до окончания испытательного срока (24,5%). За три года уволились по собственному желанию 37 сотрудников с небольшим стажем работы в данной компании (до 1 года), что составляет 36,2% от среднесписочной численности исследуемой компании.

Таким образом, при анализе системы адаптации в ООО «Компоненты» выявлено отсутствие четкой системы адаптации. Причем руководство исследуемой компании не обращает особое внимание на текучесть недавно принятого персонала и сложности адаптационного периода, считая, что нового работника не сложно найти и незаменимых людей нет. При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Также руководство ООО «Компоненты» пребывает в уверенности, что если новый сотрудник - профессионал, то заниматься его адаптацией не нужно, поскольку он должен сам знать свои функции, иначе встанет вопрос об его профпригодности. Но профессионализм в работе не всегда означает обладание высокой степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами.

Таким образом, можно сделать вывод, что Положение об адаптации ООО «Компоненты» требует корректировки с целью повышения эффективности организации данного процесса.

Так как наибольший рост текучести наблюдается среди исполнителей: торговых работников, было проведено интервью с администраторами, специалистом по персоналу.

Цель исследования: выявление причин непрохождения испытательного срока среди персонала, непосредственно работающего с гостями.

Результаты проведенного опроса приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Результаты опроса «Выявление причин непрохождения работниками испытательного срока в ООО «Компоненты» за период 2019–2021 гг.

| Причина непрохождения работниками испытательного срока | Результаты опроса | |
|--|-------------------|-----|
| | чел. | % |
| Несоответствие квалификации работника занимаемой должности | 14 | 19 |
| Низкая заинтересованность в результатах труда | 14 | 19 |
| Отсутствие своевременной помощи наставника | 10 | 13 |
| Не сложившиеся отношения с руководством | 10 | 13 |
| Разочарование в самой работе и работа «через силу» | 14 | 19 |
| Низкое качество работ | 14 | 19 |
| Всего | 74 | 100 |

По результатам опроса были выявлены следующие причины непрохождения испытательного срока за период 2019–2021 гг.:

- низкое качество работ,
- низкая заинтересованность в результатах труда,
- отсутствие своевременной помощи наставника,
- несоответствие квалификации работников занимаемой должности;
- несложившиеся отношения с руководством участка;
- разочарование в самой работе и работа «через силу».

По результатам исследования сделан вывод о необходимости совершенствования системы подбора и отбора персонала.

Следовательно, при анализе системы адаптации в ООО «Компоненты» выявлено отсутствие четкой системы адаптации.

Причем руководство исследуемой компании не обращает особое внимание на текучесть недавно принятого персонала и сложности адаптационного периода, считая, что нового работника не сложно найти и незаменимых людей нет. При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Также руководство ООО «Компоненты» считает, что для профессионалов адаптация не нужна, поскольку он знает свои функции.

Но профессионализм в работе не всегда означает обладание высокой

степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами. Таким образом, можно сделать вывод, что Положение об адаптации требует корректировки с целью повышения эффективности организации данного процесса.

Для обоснования основных направлений совершенствования системы управления персоналом в ООО «Компоненты» воспользуемся методом SWOT-анализа (таблица 17).

В области кадрового обеспечения ООО «Компоненты» имеются как положительные, так и отрицательные, с точки зрения самого персонала, стороны.

Слабыми сторонами системы управления персоналом данной организации являются: система подбора и отбора персонала, система адаптации персонала, что ведет к растущей текучести сотрудников.

Таблица 17 - SWOT-анализ системы управления персоналом в ООО «Компоненты»

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - высокая квалификация многих работников; - организованная система кадрового резерва; - эффективно организованные внутренние коммуникации; - эффективно организованная система обучения персонала. | <ul style="list-style-type: none"> - неэффективная система подбора персонала; - неэффективная система адаптации; - не анализируются причины неудовлетворенности работой в организации; - текучесть персонала |
| Возможности | Угрозы |
| <ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы подбора и отбора; - совершенствование системы адаптации; - оптимизация системы наставничества; - внедрение методов командообразования | <ul style="list-style-type: none"> - увеличение текучести квалифицированных кадров; - снижение качества работы; - ухудшение имиджа ООО «Компоненты» - изменение законодательства |

ООО «Компоненты» занимается оптовой торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти. Организационная структура управления является линейно-функциональной и позволяет эффективно со стороны руководства контролировать все этапы производства,

реализации, технического обслуживания оборудования и систем. Персонал действует на основании должностных инструкций.

По результатам исследования кадровой политики в ООО «Компоненты» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации.

Планирование персонала для заполнения рабочих мест на предприятии на одних участках численность превосходит нормативную, а на других ниже нормативной.

Также отсутствует регламентированная форма заявки на подбор персонала. Всю необходимую информацию отдел кадров получает в устной форме.

За исследуемый период не значительно повысился коэффициент выполнения плана отбора, коэффициент отбора снизился на 0,1. Это говорит о недостатках системы подбора и отбора персонала, ведущей к появлению довольно большого числа «случайных» и не соответствующих специфике работы компании кандидатов. Также можно также сделать вывод о присутствии большого числе «не подходящих» компании кандидатов, причем соотношение кандидатов, проявившихся и прошедших отбор, за три года выросло.

При анализе системы адаптации в ООО «Компоненты» выявлено отсутствие четкой системы адаптации. Причем руководство исследуемой компании не обращает особое внимание на текучесть недавно принятого персонала и сложности адаптационного периода, считая, что нового работника не сложно найти и незаменимых людей нет. При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

3 Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации ООО "Компоненты"

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

По результатам исследования кадровой политики в ООО «Компоненты» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации. Выявленные проблемы в системе управления персоналом представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Выявленные проблемы и пути решения в системе управления персоналом в ООО «Компоненты»

| Проблемы в системе управления персоналом | Пути решения |
|---|--|
| Длительный процесс подбора кадров | Использование информационных технологий для размещения вакансий и поиска кандидатов |
| Отсутствие четко выстроенной процедуры подбора персонала | Положение о подборе персонала - регламентация этапов поиска и отбора персонала в данную компанию |
| Увеличение трудоемкости для соискателя и специалиста отдела персонала | Новая форма собеседования, в том числе с использованием Skype |
| Большое количество вновь принятого персонала не проходят испытательный срок | Внедрение системы наставничества |
| Отсутствие четкой регламентированной системы адаптации | Корректировка. Положения об адаптации, контроль |

Ниже представлены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Компоненты» подробнее.

– Заявка на вакансию.

Цель - систематизация данных по имеющимся вакансиям и требованиям к соответствующим соискателям.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Разработана Заявка на вакансию в соответствующее подразделение в ООО

«Компоненты», форма которой на момент исследования не составлялась (не практиковалась); понятия модели компетенций также не использовалось.

В бланке Заявки на вакансию выделяются профессиональные нормы и требования, рассчитанные на соответствующую должность. Они включают данные, которые должны быть присущи работнику, выполняющему работу в данной должности. Также учитывается степень соответствия работника конкретным требованиям. Заявки на подбор претендента состоит из трех частей:

- условия работы;
- требования к соискателю;
- мотивационные факторы для сотрудника.

Учитывая всю ответственность работы в структуре компании, к кандидатам предъявляются строгие нормативы, в которых нет никаких послаблений. Отсутствие какого-либо документа или условия является основанием отказа в трудоустройстве. Для всех будущих сотрудников обязательны такие требования как:

- Знание и навыки делового общения,
- Ознакомление со всеми нормативными актами и документацией, соответствующих работе в конкретной сфере,
- Умение составлять запросы и оформлять деловую документацию,
- Соблюдение условий сохранения секретной информации,
- Соблюдение охраны труда.

Проект заявки на вакансию начальника отдела представлен в Приложении.

- Автоматизация процесса отбора и создание единой базы резюме.

Для исключения субъективной оценки кандидатов на вакансии в компанию, рекомендовано внедрить технологию E-рекрутмента. Возможность оценки кандидата с помощью программного обеспечения на должность должна быть введена в Положение об отборе отдельным разделом.

- Цель - систематизация резюме соискателей, исключение субъективной

оценки кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Самая распространенная – E-staff Рекрутер. Система E-Staff существует на рынке с 2000 года. «E-Staff — это система полного цикла, которая автоматизирует большинство рутинных операций по подбору персонала. Позволяя работать как в однопользовательском, так и в многопользовательском режимах, система E-Staff может применяться компаниями различного размера для нужд собственной службы по найму персонала» [23].

«Основными достоинства E-Staff: широкие возможности адаптации под процесс подбора в конкретной компании; интеграция с большим количеством рабочих сайтов, с системами тестирования, чат и голосовым-ботами» [23].

Основные преимущества использования данного ПО для подбора персонала:

- «звонок кандидату или контактному лицу в один клик;
- автоматическое определение кандидата или контактного лица по номеру телефона при входящем звонке;
- просмотр истории звонков;
- аналитика по количеству входящих звонков, времени ожидания, % неудавшихся звонков и пр.;
- прослушивание записи разговоров» [23].

Благодаря своим особенностям E-Staff Рекрутер сокращает порядок оформления информации о вакансиях и кандидатах на 20 дней.

- Совершенствование собеседования.

Цель - оптимизация процесса отбора персонала и затрат времени специалиста по приему отдела кадров, более рациональное выявление профессиональных и личностных характеристик кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

«Перед проведением собеседования специалист по персоналу должен изучить заявку на подбор персонала, а также профиль должности. Зная, какие требования предъявляют к вакансии, необходимо составить соответствующие вопросы. Таким образом, при правильной подготовке к собеседованию,

специалист по персоналу сможет более точно определить профессиональные компетенции и личностные качества соискателя» [23].

Когда цель собеседования хорошо известна заранее, эффективно дать заинтересованному лицу достаточно времени для подготовки к беседе до фактического участия. Указывая заранее и в письменной форме на вопросы, которые необходимо охватить, интервьюер дает интервьюируемому дополнительное преимущество и подкрепляет конкретную цель сеанса. Слишком часто ожидания интервьюируемого могут сильно отличаться от ожиданий интервьюера.

Skype-собеседование — это онлайн-собеседование, которое предлагает рекрутерам более эффективный и действенный способ отбора кандидатов. Этот тип собеседования может упростить процесс отбора кандидатов и дополнить данные оценки, чтобы получить всесторонний профиль кандидата. И хотя он не предназначен для замены личных собеседований, он может быть хорошим инструментом, когда посещение офиса невозможно.

Двустороннее виртуальное собеседование позволяет кандидатам и интервьюерам вести прямую трансляцию, где бы они ни находились, и разговаривать друг с другом в режиме реального времени. Двусторонние собеседования очень эффективны для преодоления расстояния и ситуаций, когда физические собеседования могут быть невозможны, например, новая вспышка COVID-19.

В результате проведенного анализа принято решение о необходимости совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «Компоненты».

– Совершенствование процесса адаптации.

На рисунке 10 представлена новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный, основной и заключительный.

Правильно проведенная организационная адаптация на начальном этапе дает возможность «новичку» ближе познакомиться с историей, традициями, особенностями работы в компании.

Наша задача – совершенствовать процесс социально-психологической

адаптации. Социальная адаптация – это знакомство с «атмосферой организации», интеграция в социальную среду, принятие норм поведения, активное взаимодействие с этой средой, а психологическая адаптация – построение отношений с коллективом и руководством.



Рисунок 10 – Новая модель адаптации персонала

Начальный этап адаптации представлен на рисунке 11.

Все это возможно осуществить с помощью новой модели адаптации, включающей себя Welcome-тренинг с последующим оптимально выстроенным процессом наставничества. Welcome-тренинг включает в себя: рассказ об организации (лучше презентация); экскурсия по организации; элементы командного взаимодействия.



Рисунок 11 – Модель начального этапа адаптации персонала

Основной этап адаптации представляет собой вхождение нового сотрудника в организацию (рисунок 12).

Необходимо провести ориентацию на месте. На этом этапе привлекаются специалисты отдела кадров и непосредственный руководитель. Происходит ознакомление работника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями.

Заключительный этап адаптации (прохождение испытательного срока) заключается в подведении итогов работы нового работника (рисунок 13). Оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив.



Рисунок 12 – Модель основного этапа адаптации персонала



Рисунок 13 – Модель заключительного этапа адаптации персонала

После завершения периода адаптации необходимо результативное собеседование с работником.

Для более успешной адаптации предлагается использовать план адаптации нового сотрудника (оперограмма представлена в таблице 19).

Таблица 19 - Оперограмма процесса адаптации нового сотрудника в ООО «Компоненты»

| Операции | Исполнители | | | |
|---|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| | Руководитель структурного подразделения | Ответственный за прием | Наставник | Работник |
| 1. Оформление поступающего на работу (прием документов) | - | <input type="checkbox"/> | ← <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Получение новичком информации об учреждении | - | <input type="checkbox"/> | - | - |
| 3. Назначение наставника | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - | - |
| 4. Протекание процесса адаптации | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Контроль хода адаптации | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - | - |
| 6. Анализ работы в адаптационный период | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

При новой системе адаптации персонала предлагается оптимизировать и систему наставничества. Рекомендована форма отчетности наставников. Разработан бланк отчетности наставников за 3 месяца периода адаптации (таблица 20).

Таблица 20 - Бланк отчетности наставников за 3 месяца адаптации

| Дата | Ф.И.О. обратившегося за помощью сотрудника | Вопрос или проблема | Предпринятые действия | Результат |
|------|--|---------------------|-----------------------|-----------|
| - | - | - | - | - |

Контроль процесса адаптации. Обязательным условием успешной

адаптации будет являться контроль процедуры адаптации.

Результатами успешного прохождения новым сотрудником процесса адаптации являются:

- «приобретение нужного для работы объема знаний и навыков;
- новый сотрудник достиг заданного уровня показателей эффективности деятельности;
- поведение нового работника соответствует установленным требованиям;
- новый сотрудник ощущает желание расти в профессии, и связывает свое будущее с работой в данной организации;
- установлены дружеские контакты с коллегами по работе» [26, с. 89].

«Оценка наставничества будет проводиться по 5-балльной шкале (оценивается каждый случай), где:

- помощь своевременна, результат положительный, проблема решена полностью;
- помощь оказана не своевременно, но проблема решена;
- помощь оказана, но результат достигнут не полностью, проблема решена частично;
- помощь оказана не своевременно, но проблема не решена;
- наставник отказался помогать» [20, с. 115].

Разработан бланк оценки уровня проведения процесса наставничества (таблица 21).

Таблица 21 - Бланк оценки уровня проведения процесса наставничества

| № п/п | Ф.И.О. наставника | Ф.И.О. обратившегося за помощью сотрудника | Проблема / Результат (характеристика) | Оценка уровня помощи (1-5) |
|-------|-------------------|--|---------------------------------------|----------------------------|
| - | - | - | - | - |

По каждому наставнику должны быть выставлены средние оценки за

отчетный период:

- при средней оценке от 4,6 баллов – начисляется премия;
- при средней оценке ниже 3,5 баллов – наставник исключается из числа наставников.

В остальных случаях наставнику объявляется благодарность от руководства организации на общем собрании.

Далее проведена оценка социально-экономической эффективности от внедрения разработанных мероприятий.

3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Совершенствование систем подбора кадров в ООО «Компоненты», не только снизит текучесть персонала в организации, но и будет способствовать повышению качественного подбора государственных служащих, улучшению морально-психологического климата в организации и даст возможность улучшить служебное поведение служащих. Внедрение новой модели адаптации с применением наставничества в ООО «Компоненты» должно совершенствовать качество работы и квалифицированность персонала, улучшить сплоченность и психологический климат в коллективе и снизить текучесть персонала.

Рассчитаем бюджет мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала

В таблице 22 представлены годовые затраты, необходимые для расчета.

Таблица 22 - Затраты на мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала на 2022 год

| № | Статья затрат | Сумма, тыс. руб. |
|----|---|------------------|
| 1. | Единовременное стимулирование специалиста отдела кадров за корректировку Положения о подборе персонала, разработку моделей компетенции на вакантные должности | 50,00 |
| 2. | Единовременное стимулирование специалиста отдела кадров за корректировку Положения об адаптации персонала | 35,00 |
| | Затраты на стимулирование наставников (планируем принять 10 человек, стимулирование 1 наставника – 50,0 тыс. руб.) | 500,00 |
| | Итого общие затраты | 585,00 |

Затраты на проектные мероприятия составили 585 тыс. руб.

Планируемое увеличение выручки в результате осуществления предложенных мероприятий должно составить минимум 5 % (по экспертным данным приглашенных экспертов). Экспертный прогноз прироста выручки от реализации товаров представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Экспертный прогноз прироста выручки от реализации услуг

| Наименование должности эксперта | Прогноз прироста выручки в результате внедрения мероприятий по сравнению с 2021 г., % |
|---------------------------------|---|
| Директор | 6 |
| Начальник отдела кадров | 4 |
| Главный бухгалтер | 3 |
| Главный врач | 7 |
| Среднее значение | 5 |

В работе целесообразно рассчитать возможный дополнительный объем выручки и сумму дополнительной прибыли, полученных в результате реализации принятых решений. Планируемое увеличение годовой выручки от реализации оборудования в результате совершенствования кадровой политики ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала должно произойти за счет роста производительности труда.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий заключается в повышении эффективности и производительности труда и управленческого персонала, и подчиненных ему работников, что должно привести к повышению

эффективности деятельности предприятия, росту экономических показателей.

С учетом затрат, связанных с реализацией разработанных мероприятий можно рассчитать экономическую эффективность (таблица 24) при численности персонала ООО «Компоненты» на начало 2022 года 110 человек и при найме 10 наставников в 2022 году.

Таблица 24 - Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

| Показатель | Формула расчёта | Значение показателя |
|---|--|--|
| 1. Относительное высвобождение численности, чел. | $\mathcal{E}_ч = ЧР_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - ЧР_2, \quad (3.1)$ <p>где, $\mathcal{E}_ч$ – относительное высвобождение численности работников; $ЧР_1$ – Численность работников до внедрения мероприятия; $ЧР_2$ – численность работников после внедрения мероприятия.</p> | $\mathcal{E}_ч = 110 \times (1 + 10/100) - 120 = 1$ |
| 2. Рост производительности труда, % | $ПТр = \frac{\mathcal{E}_ч}{(ЧР - \mathcal{E}_ч)} \times 100, \quad (3.2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; $ЧР$ – численность работников.</p> | $ПТр = 1 / (110 - 1) \times 100 = 0,92\%$ |
| 3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р. | $\mathcal{E}_з / n = З \times \mathcal{E}_ч, \quad (3.3)$ <p>$\mathcal{E}_з / n$ – годовая экономия себестоимости по заработной плате; $З$ – среднегодовая заработная плата работника; $\mathcal{E}_ч$ – условная экономия численности.</p> | $\mathcal{E}_з / n = 577,2 \times 1 = 577,2$ |
| 4. Экономия по социальным отчислениям, т.р. | $\mathcal{E}_с / o = \mathcal{E}_з / n \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%(ОКВЭД 56.10)</p> | $\mathcal{E}_с / o = 577,2 \times 0,302 = 174,3$ |
| 5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.р. | $\mathcal{E}_у / л = \left(\frac{У}{B_1} - \frac{У}{B_2}\right) \times B_2, \quad (3.5)$ <p>$У$ - условно-постоянные затраты; B - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p> | $\mathcal{E}_у = (308225/491956 - 307473/516553) \times 516553 = 16162,75$ |
| 6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р. | $\mathcal{E}_у / г = \mathcal{E}_з / n + \mathcal{E}_с / o + \mathcal{E}_у / л$ | $\mathcal{E}_у / г = 577,2 + 174,3 + 16162,75 = 16914,5$ |

Продолжение таблицы 24

| Показатель | Формула расчёта | Значение показателя |
|--|---|--|
| 7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р. | $\Delta z = \Delta y / z - E_n \times Z_{ed},$ <p> Δz – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); Z_{ed} – затраты на мероприятие. </p> | $\Delta z = (3.7) 16914,5 - 0,25 \times 585 = 16768$ |

Таким образом, при внедрении обновленной системы управления персоналом в ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала в связи с повышением производительности труда произойдет рост выручки от оказания услуг на 16768 тыс.руб.

Также ожидается, что при приеме квалифицированного персонала, эффективно организованного обучения в период адаптации удастся добиться положительного значения величины прибыли от реализации услуг.

Рассчитанные показатели говорят о том, что разработанные мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала и системы наставничества можно принять к реализации.

Социальная эффективность проявляется в положительных изменениях в самой организации и отношения общественности к ней:

- удовлетворенность работниками своей профессиональной деятельностью;
- снижение текучести персонала;
- улучшение имиджа компании на рынке труда;
- прием на работу сотрудников, оптимально подходящих компании;
- снижение набора сотрудников, неправильно выбравших направление деятельности;
- улучшение качества выполнения функциональных обязанностей.

Таким образом, для совершенствования процесса адаптации разработана новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный, основной и заключительный.

Разработан алгоритм системы адаптации с применением наставничества, бланки отчетности наставников и бланки контроля наставничества со стороны отдела кадров. Ответственный за прием сотрудник контролирует процесс адаптации, опрашивая и проверяя документацию наставника по адаптации конкретного сотрудника.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий заключается в повышении эффективности и производительности труда и управленческого персонала, и подчиненных ему работников, что должно привести к повышению эффективности деятельности предприятия, росту экономических показателей.

Планируемое увеличение годовой выручки от реализации работ (услуг) в результате совершенствования кадровой политики ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала должно составить 16768 тыс. руб. за счет роста производительности труда. Расчёты показали, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Компоненты» можно принять к реализации.

Заключение

В условиях рыночной экономики в нашей стране вопросы совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом в организации приобретают особое значение.

Сегодня на российском рынке труда наблюдается профессионально-квалификационный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы. Квалифицированные рабочие кадры являются ограниченным ресурсом, а эффективное их использование прямо влияет на качество выпускаемой продукции, величину ее себестоимости и конкурентоспособность предприятия и, как следствие, выживаемость в рыночных условиях.

Управление кадровым обеспечением деятельности предприятия реализуется, с помощью таких функций менеджмента, как: планирование, организация, контроль и анализ. Первая функция реализуется через планирование кадрового состава. Вторая функция реализуется через организацию подбора, отбора, профессионального развития персонала.

Чтобы выявить эффективность кадрового обеспечения деятельности предприятия требуется провести анализ. Целью анализа эффективности управления кадровым обеспечением является выявление наиболее эффективных путей повышения качества кадрового обеспечения персонала и повышение максимальной отдачи от данного процесса.

В рамках изучения кадрового обеспечения персонала требуется рассчитать коэффициент текучести и коэффициент по приему, данные показатели помогают выявить проблемы, связанной с движением персонала. После анализа кадрового планирования и движения персонала требуется провести анализ эффективности подбора и отбора персонала.

Организационная структура управления является линейно-функциональной и позволяет эффективно со стороны руководства контролировать все этапы производства, реализации, технического

обслуживания оборудования и систем. Персонал действует на основании должностных инструкций.

При анализе системы управления персоналом ООО «Компоненты» рассмотрены следующие аспекты:

- оценка формирования трудовых ресурсов, организация процессов подбора, отбора и оценки персонала.
- развитие персонала: повышение квалификации.
- управление карьерой персонала.
- организация процесса адаптации персонала.
- принципы системы стимулирования персонала работников.
- эффективность организации коммуникационного процесса.

По результатам исследования кадровой политики в ООО «Компоненты» выявлены недочеты в организации процессов подбора, отбора и найма персонала и процессе адаптации.

Ниже представлены мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в организацию ООО «Компоненты» подробнее.

- Заявка на вакансию.

Цель - систематизация данных по имеющимся вакансиям и требованиям к соответствующим соискателям.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

В бланке Заявки на вакансию выделяются профессиональные нормы и требования, рассчитанные на соответствующую должность. Они включают данные, которые должны быть присущи работнику, выполняющему работу в данной должности. Также учитывается степень соответствия работника конкретным требованиям. Заявки на подбор претендента состоит из трех частей:

- условия работы;
- требования к соискателю;
- мотивационные факторы для сотрудника.
- Автоматизация процесса отбора и создание единой базы резюме.

Цель - систематизация резюме соискателей, исключение субъективной оценки кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

Рекомендовано использование системы E-staff Рекрутер.

– Совершенствование собеседования.

Цель - оптимизация процесса отбора персонала и затрат времени специалиста по приему отдела кадров, более рациональное выявление профессиональных и личностных характеристик кандидата.

Ответственный - специалист по приему отдела кадров.

– Совершенствование процесса адаптации вновь принятых сотрудников.

Для совершенствования процесса адаптации разработана новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный, основной и заключительный. Разработан алгоритм системы адаптации с применением наставничества, бланки отчетности наставников и бланки контроля наставничества со стороны отдела кадров. Ответственный за прием сотрудник контролирует процесс адаптации, опрашивая и проверяя документацию наставника по адаптации конкретного сотрудника.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий заключается в повышении эффективности и производительности труда и управленческого персонала, и подчиненных ему работников, что должно привести к повышению эффективности деятельности предприятия, росту экономических показателей.

Планируемое увеличение годовой выручки от реализации работ (услуг) в результате совершенствования кадровой политики ООО «Компоненты» путем оптимизации системы подбора и отбора, адаптации персонала должно составить минимум 5,0 % за счет роста производительности труда, а также за счет снижения затрат (издержек) на исправление некачественно выполненных работ (по экспертным данным руководства компании). Расчёты показали, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Компоненты» можно принять к реализации.

Список используемой литературы

1. Акулич В.А. Исследуем трудовые ресурсы // Финансовый директор. 2019. №5. С.33-45.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. 2-е издание. М.: Синергия, 2019. 421с.
3. Андреев В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. 2017. № 10. С. 16-20
4. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования персонала // Инновационная наука. 2020. Т. 2. № 4. С. 179-181.
5. Бойченко Н.Н. Мотивация персонала на базе КРІ // Неделя науки. 2019. С. 296-302
6. Воловская Н.М. Социально-трудовые отношения: учебное пособие / Н.М. Воловская. М.: Инфра-М, 2020. 186 с.
7. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. М.: КноРус. 2020. 224 с.
8. Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2019. 412 с.
9. Евдокимова Н.В. Технология обучения как фактор повышения мотивации // Преподаватель высшей школы в XXI веке. 2018. №3. С. 40-44.
10. Живица О.В. Лидерство: учебное пособие. М.: Издательство: Университет «Синергия», 2020. – 192 с.
11. Жиделева В. В. Экономика предприятия: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2017. 133 с.
12. Жилкина А.Н. Финансовый анализ: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. Люберцы: Издание Юрайт, 2019. 285 с.
13. Звягинцева К.В., Рассказова О.А. Технология создания эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации //

В сборнике: фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли Сборник трудов научно-практической и учебной конференции: в 3 частях. 2018. №4. С. 181-186.

14. Зинов В.Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. Учебное пособие. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2020. 248 с.

15. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Москва: Юрайт, 2017. 368 с.

16. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2019. 200 с.

17. Ильницкий С.А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации // Молодой ученый. 2018. №3. С.418.

18. Калиева О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2018. С. 93-96.

19. Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала // Новое поколение. 2020. № 11 (1). С. 34-40.

20. Каспарян А.А. Технология и разработка направлений мотивации персонала // В сборнике: концепция «общества знаний» в современной науке сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. №12. С. 117-120.

21. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография. М.: Инфра-М, 2020. 240 с.

22. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. – 2017. - № 4. - С. 11-13.

23. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2017. 338 с.

24. Кудрявцев Е. М. Организация планирование и управление предприятием. Учебник. М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2019. 416 с.
25. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2020. 302с.
26. Литвинюк А.А. История управленческой мысли (теория менеджмента). Учебное пособие. М.: Русайнс, 2019. 200 с.
27. Лясников Н.В. Экономика и социология труда: учебное пособие. М.: КноРус, 2020. 280 с.
28. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Интел – Синтез, 2018. 390 с.
29. Магура М.И. Современные персонал – технологии. М.: Интел – Синтез, 2017. 489 с.
30. Майорова И.Д. Управление карьерой персонала организации // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 4 (16). С. 64-70.
31. Матрешева В.В., Кузнецова В.И. Технология мотивации и дисциплина // Функционирование национального и мирового рынков в условиях глобальной нестабильности сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2017. №7. С. 197-199.
32. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб.: Издательство Питер, 2018. 416 с.

Приложение А Проект заявки на вакансию начальника отдела

Заявка на вакансию

Информация о вакансии

1. Организация ООО «Компоненты»
2. Адрес: 445004, Самарская Область, г. Тольятти, ул. Базовая, д. 20, литер а8.
3. Должность начальник отдела
4. Причина возникновения вакансии увольнение сотрудника, введение новой штатной единицы и т.д.
5. Обязанности сотрудника руководство и организации деятельности в (в зависимости от подразделения)
6. Количество человек в подчинении _ - _____
7. Перспектива карьерного роста начальник управления, заместитель генерального директора

Требования к кандидату

8. Образование высшее, руководящей работы не менее 3-х лет
9. Опыт работы не менее 5 лет по специальности
10. Возраст 28-45 лет 11. Пол женский, мужской
12. Знание иностранных языков (на уровне школьной программы)
а) английский
13. Знание компьютера Microsoft Office
14. Дополнительные требования грамотность речи (знание языка и этикета общения); хорошие коммуникативные навыки (четкость, логичность высказываний, внимательность к собеседнику); коммуникабельность; партнерское поведение человека в конфликтных ситуациях; эмоциональная компетентность (управление эмоциями); сообразительность (высокая скорость мышления); стрессоустойчивость; знание и навыки делового общения; ознакомление со всеми нормативными актами и документацией, соответствующих работе в конкретной сфере; умение составлять запросы и оформлять деловую документацию; соблюдение условий сохранения секретной информации; соблюдение охраны труда.

Условия работы

15. Режим работы пн-пт, с 08.30 до 17.30.
16. Форма найма бессрочный трудовой договор
17. Заработная плата:
на время испытательного срока ___ 000 руб.
после прохождения испытательного срока ___ 000 руб.
18. Длительность испытательного срока 3 месяца
19. Дополнительные выплаты премирование по результатам работы за месяц
20. Срок выполнения заявки 10 дней

Ф.И.О. _____

Должность _____

Тел. _____

E-mail: _____

Подпись _____

«___» _____ 2022 г.

Рисунок А.1 - Проект заявки на вакансию начальника отдела