

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом на предприятии
(на примере ИП Петухов В.Е.)

Обучающийся

Е.А. Большакова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Е.А. Большокова

Тема работы: Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ИП Петухов В.Е.)

Руководитель бакалаврской работы канд. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко.

Объектом исследования является система управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Целью бакалаврской работы выступает разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Методы исследования – анализ, дедукция, индукция и конкретизация.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в ходе анализа организационных методов системы управления персоналом данные и разработанные в соответствии с ними рекомендации могут быть использованы для оптимизации системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Работа включает в себя введение, в котором определены основные аспекты исследования – цели, задачи, объект предмет, методология, информационная база; три раздела, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи; заключение с итогами проведенного исследования, списка исследуемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы деятельности по управлению персоналом на предприятии.....	6
1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом	6
1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом.....	11
2 Анализ системы управления персоналом на примере ИП Петухов В.Е.	17
2.1 Краткая характеристика объекта исследования.....	17
2.2 Анализ системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.	21
3 Основные направления совершенствования системы управления персоналом.....	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы	36
управления персоналом в ИП Петухов В.Е.....	36
3.2 Эффективность предложенных мероприятий	42
Список используемой литературы и используемых источников.....	49
Приложение А Анкета для оценки деятельности сотрудника ИП Петухов В.Е. по итогам адаптации	52

Введение

Актуальность темы исследования обуславливается нестабильным состоянием экономики страны, когда большинство предприятий ищут максимально эффективные пути развития в высокой конкурентной среде. Кроме финансовых и производственных аспектов деятельности компании, ведущее место занимает процесс управления персоналом. Это объясняется тем, что основную ценность предприятия, услуги и продукцию создают именно сотрудниками. Только высокоэффективное использование трудовых ресурсов позволит объекту хозяйствования добиться поставленных перед собой целей. В связи с этим сегодня руководители компании значительное внимание уделяют вопросам совершенствования, использования, анализа и управления трудовыми ресурсами.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Объектом исследования является система управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Целью бакалаврской работы выступает разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

В качестве основных задач исследования можно выделить следующие позиции:

- изучить теоретические аспекты, которые связаны с эффективным использованием трудовых ресурсов, которые есть в компании;
- охарактеризовать объект исследования с точки зрения организационной, а также экономической характеристики;
- провести анализ основных показателей деятельности ИП Петухов В.Е., в том числе, дать характеристику имеющихся трудовых ресурсов в ИП, оценить действующую систему управления персоналом;

– разработать такие рекомендации по совершенствованию процесса управления трудовых ресурсов, которые помогут компании более эффективно использовать уже имеющиеся трудовые ресурсы;

– оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

При написании работы использовались следующие методы исследования: анализ, дедукция, индукция и конкретизация.

Методологической основой проведенного исследования являются труды и исследования отечественных и зарубежных авторов: О.И. Беседна, Т.Ю. Базарова, Г.Г. Вукович, А.А. Гасанова, Д.И. Глик, Н.А. Горелова, О.А. Горленко, М.С. Егорова.

В качестве фактической базы выступают материалы, которые описывают деятельность рассматриваемой компании.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в ходе анализа организационных методов системы управления персоналом данные и разработанные в соответствии с ними рекомендации могут быть использованы для оптимизации системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Работа состоит из введения, первой, второй, третьей главы, заключения, списка литературы. Во введение рассматриваются цели и задачи работы, определяется предмет и описывается методология. В трех главах последовательно решаются те задачи, которые были поставлены в введение. Заключение включает в себя итоговые выводы, на основе проделанной работы.

1 Теоретические основы деятельности по управлению персоналом на предприятии

1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом

В современных рыночных условиях функционирования рынка эффективное функционирование предприятия невозможно без создания продуктивной системы по управлению персоналом.

«Трудовые ресурсы организации представляют собой важнейший элемент ее деятельности [5]. Это связано с тем, что именно сотрудники оказывают значительное влияние на эффективность работы предприятия, производство продукции т.д. В связи с чем необходимым становится исследование основных вопросов, связанных с трудовыми ресурсами предприятия» [20, с.12].

Проведя анализ научной литературы, можно отметить, что, на сегодняшний день, не существует единого подхода к трактовке такого понятия как трудовые ресурсы. В своих работах, разные авторы по-своему рассматривают данное понятие. Рассмотрим некоторые трактовки более подробно.

Д. В. Ерохин, О. А. Горленко, Т. П. Можаяева рассматривают «трудовые ресурсы как один из важнейших элементов национальной экономики. Исследователи отмечают, что данный термин используется для определения в литературы по государственному и муниципальному управлению. Для отдельных предприятий и организаций, наиболее актуальным становится понятие персонал – совокупность трудовых ресурсов предприятия, используемых для организации производственной деятельности предприятия» [11, с. 23].

Т.Ю. Базаров рассматривает «трудовые ресурсы организации, как элемент производственного процесса, характеризующегося однозначной

собственностью человека, и используемый для реализации целей и задач развития предприятия» [3, с. 38].

М. Армстронг отмечает, что «трудовые ресурсы предприятия представляют собой производственную силу предприятия, формирующуюся за счет населения трудоспособного возраста, имеющегося потенциал физического и интеллектуального развития» [1, с. 22].

«Исходя из представленных выше подходов к трактовке сущности исследуемого понятия, можно выделить, что трудовые ресурсы предприятия представляют собой важнейший элемент деятельности современных экономических субъектов. Сами по себе трудовые ресурсы являются элементом производственного процесса, формируемого за счет привлечения к нему персонала, и могут быть приравнены к персоналу» [2, с.25].

Не только описанные выше факторы оказывают влияние на трудовые ресурсы, которые формируются в компании. На них оказывает влияние также и структура компании. Стоит отметить, что трудовые ресурсы нельзя рассматривать только как персонал компании. Связано это с тем, что они включают в себя гораздо больше элементов [4].

Система управления персоналом представляет собой комбинацию методик управления сотрудниками организациями, которые направлены на создания таких условий труда и стимулирования, которые позволят получить максимальную эффективность от работы персонала и достижение бизнес-целей [6].

Для получения наибольшего эффекта от управления персоналом, необходимо рассматривать и организовывать данный процесс как систему. То есть, должны быть задействованы все процессы и этапы для качественной организации управленческого процесса по отношению к персоналу [7].

Для большей наглядности основные элементы управления трудовыми ресурсами предприятия проиллюстрированы на рисунке 1.

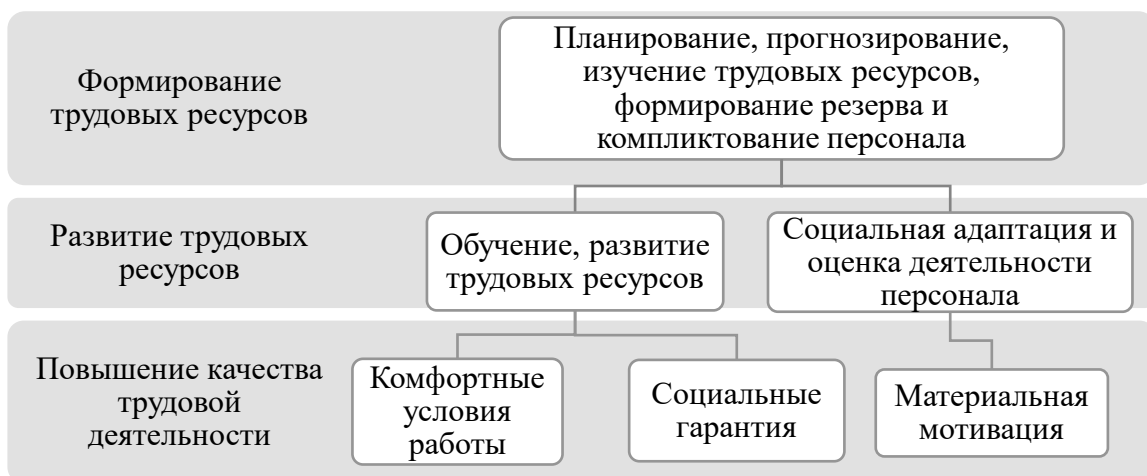


Рисунок 1 – Система управления трудовыми ресурсами предприятия

«Проведя анализ данных, которые представлены на рисунке 1, можно отметить, что система, которая используется для управления трудовыми ресурсами, является сложной. Она включает в себя разные аспекты взаимодействия между самой организацией, также персоналом компании» [8, с. 26].

Задачи, решаемые системой управления персоналом представлены на рисунке 2.

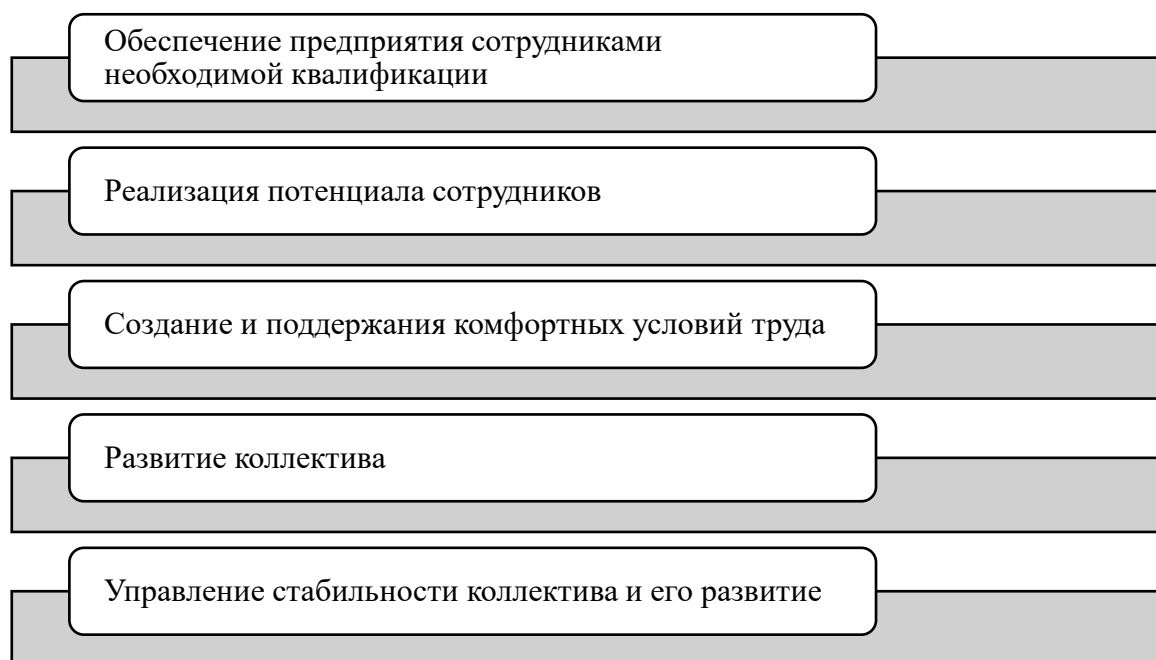


Рисунок 2 – Задачи системы управления персоналом

Таким образом, по рисунку 2, можно сказать, что система управления персоналом работает в направлении качественного и количественного состава сотрудников компании для максимально эффективного достижения основной цели деятельности предприятия [9].

При создании системы управления персоналом на предприятии необходимо исходить из того, что главным элементом в данном случае составляет качественный коллектив организации. Только в этом случае предприятие может рассматривать на рынке как конкурентоспособный объект хозяйствования и достичь стратегических целей развития.

Классически выделяют четыре структурные подсистемы по управлению персоналом, которые представлены на рисунке 3 [10].

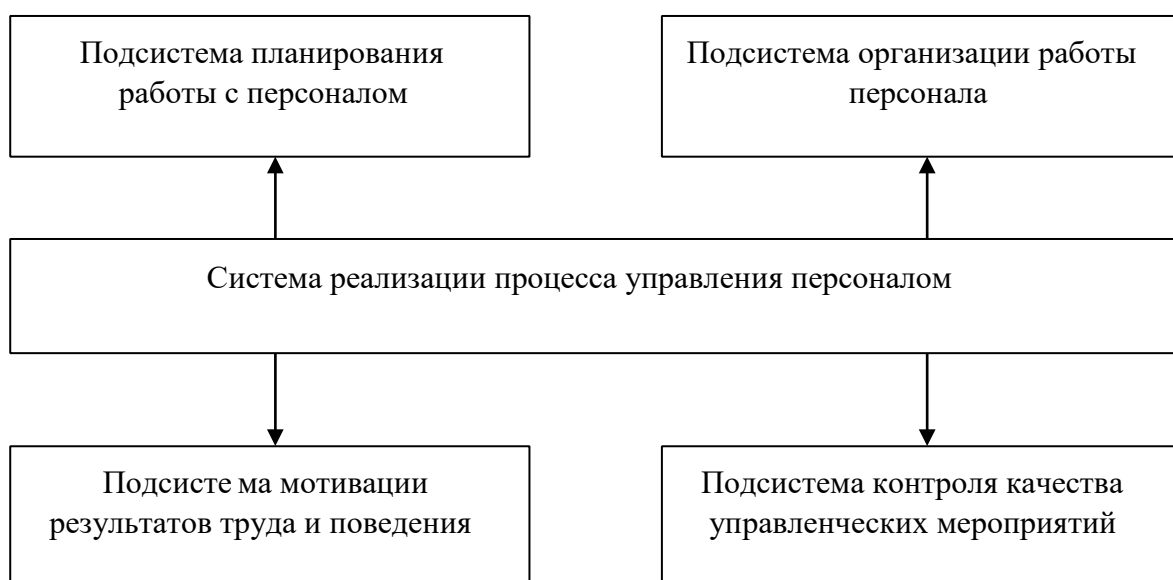


Рисунок 3 – Структура системы управления персоналом

Поскольку система управления персоналом включает в себя несколько структурированных подсистем необходимо четко определять функционал каждой из них.

Функции системы управления персоналом в разрезе подсистем представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Функции подсистем системы управления персоналом

«Подсистема	Функции подсистемы
Подсистема планирования работы с персоналом	Изучение ситуации на трудовом рынке
	Прогнозы относительно характеристик сотрудников
Подсистема организации работы с персоналом	Поиск, привлечение, отбор, адаптация, а также распределение, развитие персонала и его увольнение
	Тарификация и нормирование трудового процесса
	Управление трудовыми отношениями на предприятии
	Обеспечение оптимальных условий труда
Подсистема мотивации результатов труда	Материальное и нематериальное стимулирование труда
	Поведенческий анализ персонала
Подсистема контроля качества управленческих мероприятий	Контроль и оценка эффективности деятельности кадровой службы» [21, с. 59]

Проанализировав таблицу 1, можно сказать, что все функции подсистем системы управления персоналом можно охарактеризовать следующими позициями:

- правовое регулирование вопросов по управлению персонала;
- обеспечение коммуникационного взаимодействия между сотрудниками компании и сотрудником, и руководством организации;
- информационное сопровождение процесса управления персоналом [12];
- реализация кадровой политики в организации.

На эффективность системы управления персоналом значительное влияние оказывают внешние факторы. «Динамичные социально-экономические условия, быстро изменяющиеся условия рынка труда, изменения в правовой сфере трудовых отношений оказывают характерное влияние на всю систему управления предприятия, следовательно, и на систему управления персоналом. От того, на каком уровне находится деловая активность организации зависит рыночная стоимость и

конкурентоспособность организации. В свою очередь высокая деловая активность и эффективная кадровая активность взаимообусловлены» [14, с.85].

«Для достижения предприятием высокого уровня деловой активности важно, чтобы в нем действовала эффективная система управления персоналом, а именно: управление развитием профессиональных и творческих качеств персонала, формирование его инновационного потенциала, высокая кадровая активность и другие факторы» [13, с. 227].

Проанализировав вышеизложенную информацию, можно сказать, что выбор подсистемы управления персоналом осуществляется на основе отраслевой особенности деятельности организации, количества и качества трудовых ресурсов, а также масштабов деятельности компании. Эффективное управление персоналом возможно только при качественном взаимодействии всех подсистем и строгое выполнение каждого из них своего функционала [15].

Таким образом, можно говорить о том, что «на сегодняшний день на формирование структуры и состава трудовых ресурсов предприятия оказывает влияние достаточно большое число различных факторов. Это связано с тем, что трудовые ресурсы играют существенное влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта» [16, с. 201].

1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом

«В современных условиях достаточно большое внимание уделяется оценке эффективности управления трудовых ресурсов» [22, с.112].

Первым этапом в процессе оценки системы управления персонала является анализ качественной и количественной характеристики трудовых ресурсов.

В научных источниках «по вопросам анализа трудовых ресурсов предприятия выделяется несколько основных его видов. Наиболее объективным и достоверным, является коэффициентный анализ» [17, с. 13].

Во время проведения анализа, используются разные показатели, которые описывают деятельность компании с разных сторон. В качестве основных таких показателей могут выступать:

– «среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца» [16, с.5];

– относительные показатели, которые описывают количество сотрудников компании. Также данные показатели дают возможность оценить долю определенной группы сотрудников, по отношению к общей численности сотрудников компании;

– интенсивность движения сотрудников компании. В данном случае, речь идет о проведении сравнительного анализа движение кадров на определенном промежутке времени. Данный показатель вычисляется в процентном соотношении [18].

Во время проведения движения сотрудников компании, необходимо рассматривать такие показатели как:

«Коэффициент общего оборота – отношение оборота кадров к среднесписочной численности работников» [8, с. 26]:

$$K_o = \frac{(ЧП + Чу)}{ЧС} \quad (1)$$

где ЧП - число принятых за период, чел.;

Чу - число уволенных за период, чел.;

ЧС - среднесписочная численность за период, чел.

«Коэффициент оборота по выбытию – отношение числа выбывших за отчетный период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{с}}} \quad (2)$$

где $Ч_{\text{в}}$ - число выбывших за период работников, чел.

Коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых на работу за отчетный период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{с}}} \quad (3)$$

где $Ч_{\text{п}}$ - число прибывших за период работников, чел.

«Количество работников, уволенных по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и по служебному несоответствию, называется излишним оборотом» [25, с. 45]. Отношение излишнего оборота к среднесписочной численности называется коэффициентом текучести:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{с}}} \quad (4)$$

где $Ч_{\text{ув}}$ - число уволившихся за период работников, чел.

«Коэффициент замещения – отношение разности принятых и выбывших работников к среднесписочной численности. Положительное значение этого коэффициента свидетельствует о том, что процесс принятия на работу новых сотрудников возмещает убыль ресурсов рабочей силы, при этом на предприятии дополнительно создаются новые рабочие места» [18, с. 48]. Отрицательное значение коэффициента имеет место, когда число уволенных превышает число принятых:

$$K_{\text{з}} = \frac{Ч_{\text{п}} - Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{с}}} \quad (5)$$

Коэффициент постоянства кадров – отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности работников» [19, с. 321]:

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_p}{Ч_с} \quad (6)$$

где $Ч_p$ – численность работников, проработавших в организации в течении всего года, чел.

«Управление персоналом – это гибкая системы, основанная на понимании того факта, что сотрудники – это люди с различными целями и потребностями в жизни, его основная задача состоит в обеспечении соответствия между решением стратегических задач предприятия и управлением сотрудниками. Изменение ситуации во внешней и внутренней среде большинство предприятия привело к созданию новых способов управленческой деятельности» [24, с. 16].

Стоит обратить особое внимание, что названные выше показатели должны быть рассмотрены именно в динамике. В этом случае будет получена более полная информация. Лучше всего оценивать данный показатели за несколько предыдущих лет. Описанная методика далее будет использована для анализа трудовых ресурсов той компании, которая будет рассматриваться в работе [20].

Далее рассмотрим наиболее классические методы оценки эффективности управления персоналом.

Самый распространенный метод – подход с использованием экспертной оценки. В данном случае проводится опрос руководителей разных структурных подразделений с помощью анкетирования. Содержание вопросов направлены на качественный состав действующего персонала и степень удовлетворенности руководства организации кадровым составом и работой кадрового отдела [21]. Среди преимуществ данного метода можно выделить необходимость минимальных ресурсов для анализа, но стоит

понимать, что данный метод носит субъективный характер, основанный на личном мнении отдельных лиц.

Второй метод основан на бечмаркинге. Он предполагает оценку эффективности управления персоналом на предприятии путем сравнения одних и тех же показателей по оценке деятельности служб управления персоналом. Например, текучесть кадров, объем затрат на обучения персонала и т.д. Данный метод проводится в три этапа:

- комплектование команды по оценке эффективности управления персоналом;
- сбор информации о составе работников, их движении, а также прочих данных;
- интерпретация собранной информации и формулирование выводов [22].

Здесь стоит отметить, что данный метод не может дать точных результатов, а поскольку сравнение осуществляется с средними отраслевыми значениями. Также этот метод достаточно затратный по сравнению с предыдущим.

Метод Дж. Филлипса предполагает расчет таких показателей, как:

- показатель абсентизма, то есть суммы числа неявки на работе и количество уволенных сотрудников;
- критерий удовлетворенности работников;
- оценка инвестиций в службу персонала;
- коэффициент затрат отдела кадров на работу с одним сотрудником [23].

Подводя небольшие итоги, можно отметить, что обеспеченность трудовыми ресурсами для компании играют очень большое значение. Связано это с тем, что трудовые ресурсы оказывают влияние на производительность, на качество и количество производимого товара или оказываемых услуг. Сотрудники компании выступают в качестве важного

звена, которое дает возможность достичь тех целей, которые ставит компания перед своей деятельностью.

Выбор подсистемы управления персоналом осуществляется на основе отраслевой особенности деятельности организации, количества и качества трудовых ресурсов, а также масштабов деятельности компании. Эффективное управление персоналом возможно только при качественном взаимодействии всех подсистем и строгое выполнение каждого из них своего функционала [24].

«На сегодняшний день на формирование структуры и состава трудовых ресурсов предприятия оказывает влияние достаточно большое число различных факторов. Это связано с тем, что трудовые ресурсы играют существенное влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта» [26, с. 89].

Представленные выше показатели по оценке эффективности управления персоналом на предприятии достаточно активно используются в современных рыночных условиях. «Учет полученных результатов позволяет принимать наиболее обоснованные управленческие решения относительно развития системы управления персоналом, а также обеспечить решение проблемы повышения качества управления трудовыми ресурсами» [25, с. 74].

2 Анализ системы управления персоналом на примере ИП Петухов В.Е.

2.1 Краткая характеристика объекта исследования

Объектом исследования в рамках данной работы является ИП Петухов В.Е. В статусе индивидуального предпринимателя Петухов В.Е. Зарегистрирован в 2004 году. «Состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 01.08.2016» [22].

Краткая характеристика объекта исследования:

«ОГРН: 304245716800167

Статус: Действующее

Дата регистрации: 16 июня 2004 года

Место регистрации: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 25 по Красноярскому краю

Адрес: 663300, Красноярский край, г. Норильск, ул. Завенягина, д. 4

ОКВЭД: 81.29.9 - Деятельность по чистке и уборке прочая, не включенная в другие группировки

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

38.1 Сбор отходов

38.2 Обработка и утилизация отходов

43.31 Производство штукатурных работ

43.32 Работы столярные и плотничные

43.33 Работы по устройству покрытий полов и облицовке стен

43.34 Производство малярных и стекольных работ

43.39 Производство прочих отделочных и завершающих работ

68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом» [22].

Всего за 2018- 2022 год ИП Петухов В.Е. оказал около 21 поставок по 44-ФЗ в общей сумме на 33,426 млн. руб. Основные заказчики ИП Петухов В.Е. – это государственные учреждения, где объект исследования выигрывает тренды на оказание услуг.

Основные заказчики ИП Петухов В.Е. представлены следующими компания:

- МКУ "УЖКХ";
- МКУ "УКРИС";
- Администрация г. Норильска,
- КГКУЗ ККЦК №2,
- МКУ "НОРИЛЬСКАВТОДОР".

Организационная структура ИП Петухов В.Е. представлена на рисунке 4.

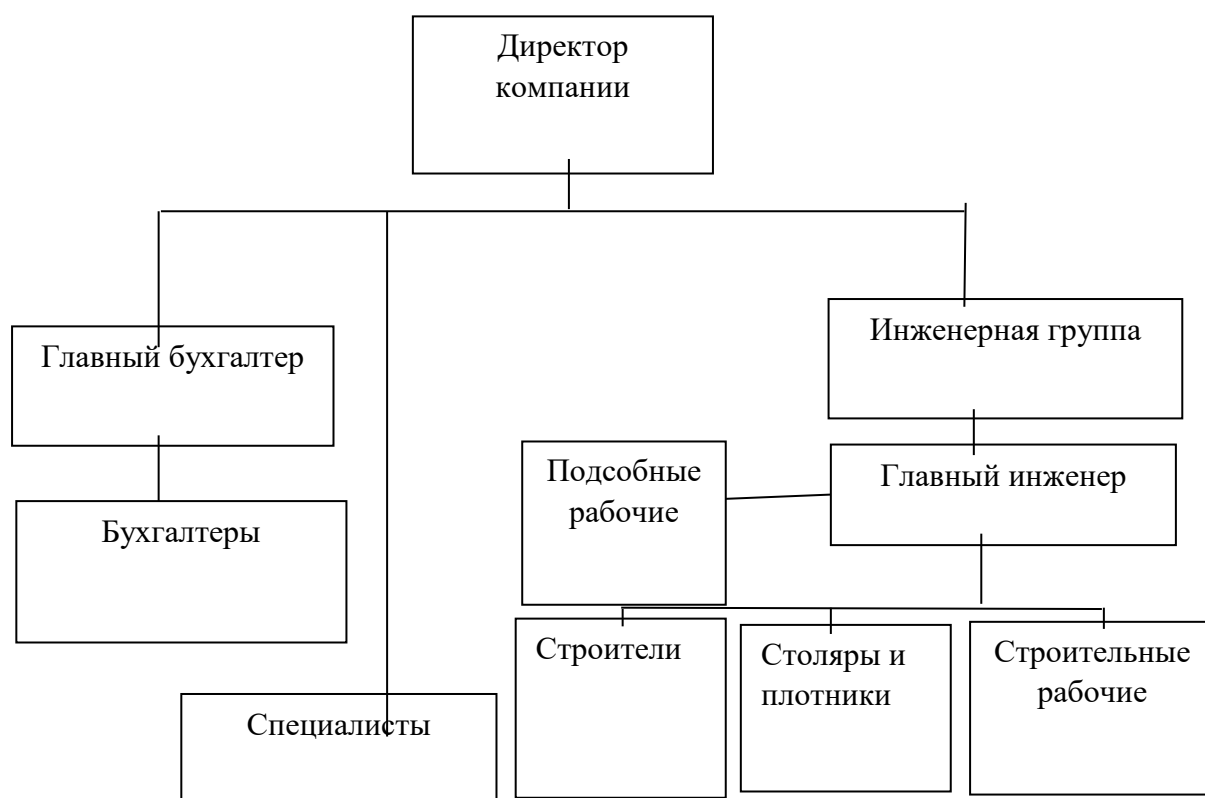


Рисунок 4 – Организационная структура ИП Петухов В.Е.

По рисунку 4, можно сказать, что организационная структура объекта исследования ИП Петухов В.Е. имеет линейный характер, поскольку во главе каждого звена есть руководитель-единоначальник, который выполняет основные функции управления по звену и подчиняется директору компании. «В результате складывается соподчиненность руководителей всех уровней по вертикали, которые осуществляют административное и функциональное управление одновременно» [11, с.14].

Дать экономическую характеристику ИП Петухов В.Е. не представляется возможным, поскольку в открытых источниках нет информации о доходах учреждения, которые она получает, оказывая платные услуги населению.

Для возможности дать полную характеристику объекта исследования приведем основные показатели деятельности ИП Петухов В.Е., которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ИП Петухов В.Е. за 2020-2022гг.

«Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	30580	32509	33028	1929	106,3	519	101,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	23025	21025	22690	-2000	91,3	1665	107,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	7555	11484	10338	3929	152,0	-1146	90,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	120	130	123	10	108,3	- 7	94,7
Коммерческие расходы, тыс. руб.	59	68	74	9	115,2	6	108,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7376	11286	10141	3910	153,0	- 1145	89,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	6025	8058	8958	2033	133,7	900	111,2
Основные средства, тыс. руб.	1230	1240	1306	10	100,8	66	105,3
Оборотные активы, тыс. руб.	1450	1505	1603	55	103,8	98	106,5
Численность ППП, чел.	49	42	38	- 7	85,7	- 4	90,5

Продолжение таблицы 2

«Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	15092	14448	14592	- 644	95,7	144	101,0
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	624	774	869	150	124,0	95	112,3» [22]
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	308	344	384	36	111,7	40	111,6
Фондоотдача (стр1/стр8)	24,9	26,2	25,3	1,3	105,2	- 0,9	96,6
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	21,1	21,6	20,6	0,5	102,4	- 1	95,4
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	24,1	34,7	30,7	10,6	144,0	- 4	88,5
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	31,8	53,2	39,1	21,4	167,2	- 14,1	73,5
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	75,9	65,3	69,3	- 10,6	86,0	4,0	106,1» [22]

По таблице 2, можно сказать, что выручка ИП Петухов В.Е. в период с 2020 – 2022 гг. увеличилась на 8 %, что связано с дополнительными государственными заказами, по которым ИП выиграла тендеры. Следовательно, чистая прибыль за 2020-2022 год тоже увеличилась на 46,7% за счет увеличения выручки и небольшое снижение себестоимости.

Численность персонала ИП Петухов В.Е. в 2022 году уменьшилась на 9,5% по сравнению с 2021 годом. Снижение численности персонала произошло в основном за счет уменьшения числа рабочих на 6,3 % и специалистов на 25,0 %.

Динамика средней заработной платы сотрудников в ИП Петухов В.Е. представлена на рисунке 5.

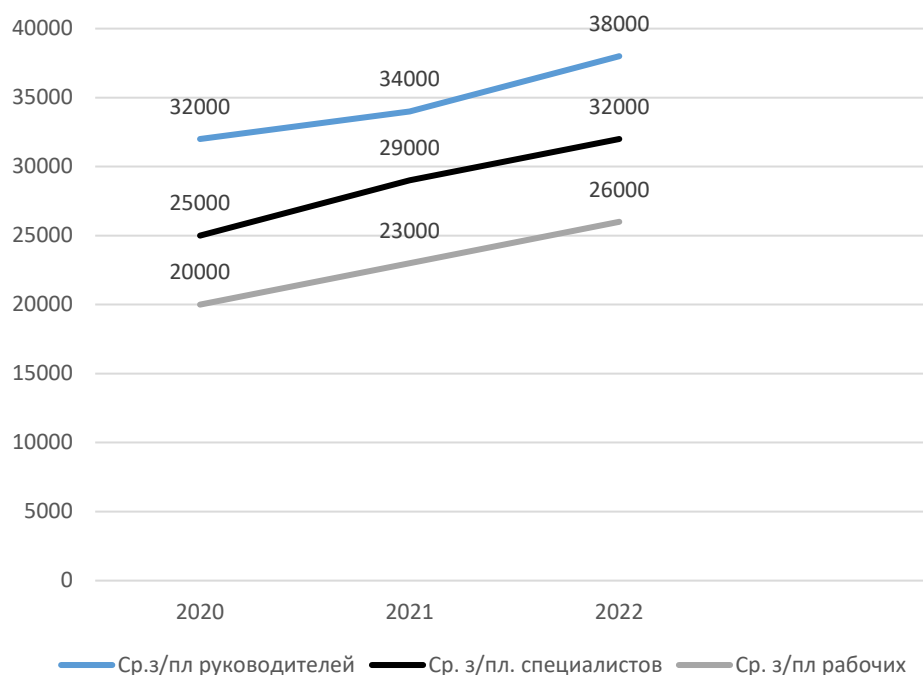


Рисунок 5 – Динамика средней заработной платы сотрудников ИП Петухов В.Е. за 2020-2022 гг.

По рисунку 5, можно сказать, что средняя заработная плата руководителей ИП Петухов В.Е. в 2022 г. выросла на 11,8%, специалистов на 10,3%, а рабочих на 13,0% по сравнению с 2021 отчетным годом, что говорит о ежегодной индексации размера заработной платы собственником.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Для анализа системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е. сначала проведем анализ состояния и использования трудовых ресурсов, алгоритм которого был представлен в теоретическом разделе данной работы.

Для того чтобы более детально изучить имеющуюся в компании систему управления персоналом, необходимо проанализировать такие направления деятельности объекта исследования, как:

- методы ИП, которые используются для обеспечения себя трудовыми ресурсами,
- как происходит движение сотрудников в ИП,

- насколько эффективно используется рабочее время сотрудников,
- насколько эффективно компания использует имеющийся фонд заработной платы.

В структуру кадров ИП Петухов В.Е. входят:

- руководители – директор, главный бухгалтер и главный инженер.
- специалисты: инженерно-технические работники (ИТР) – ведущие инженеры, инженеры испытатели, инженеры – сметчики, бухгалтеры;
- рабочие: строители, столяры, плотники, подсобные рабочие;

Обеспеченность трудовыми ресурсами в ИП Петухов В.Е. проводится путем сравнения количество работников учреждения за несколько отчетных периодов, в том числе, в разрезе по категории работников, полу, возрасту и стажу работы.

Структура персонала в ИП Петухов В.Е. и ее динамика за 2020-2022гг. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Списочная численность персонала в ИП Петухов В.Е.

«Категория работников	2020г.		2021 г.		2022 г.		Отклонение 2022 г. к 2021г. (+, -)	
	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	Относ. отклон, %
Руководители	2	4,1	2	4,8	2	5,3	-	0,5
Специалисты	7	14,3	8	19,0	6	15,8	- 2	- 3,2
Рабочие	40	81,6	32	76,2	30	78,9	- 2	- 2,7
Всего:	49	100	42	100	38	100	- 4» [22]	-

По таблице 3, можно сделать выводы, что большую часть в структуре персонала ИП Петухов В.Е. занимают рабочие. Их доля в 2022 году составила 78,9 %. Общая численность персонала ИП Петухов В.Е. в 2022 году уменьшилась на 9,5% по сравнению с 2021 годом. Снижение

численности персонала произошла в основном за счет уменьшения числа рабочих на 6,3 % и специалистов на 25,0%.

На рисунке 6 представлена динамика изменения средней списочной численности по категориям за 2020-2022 гг.

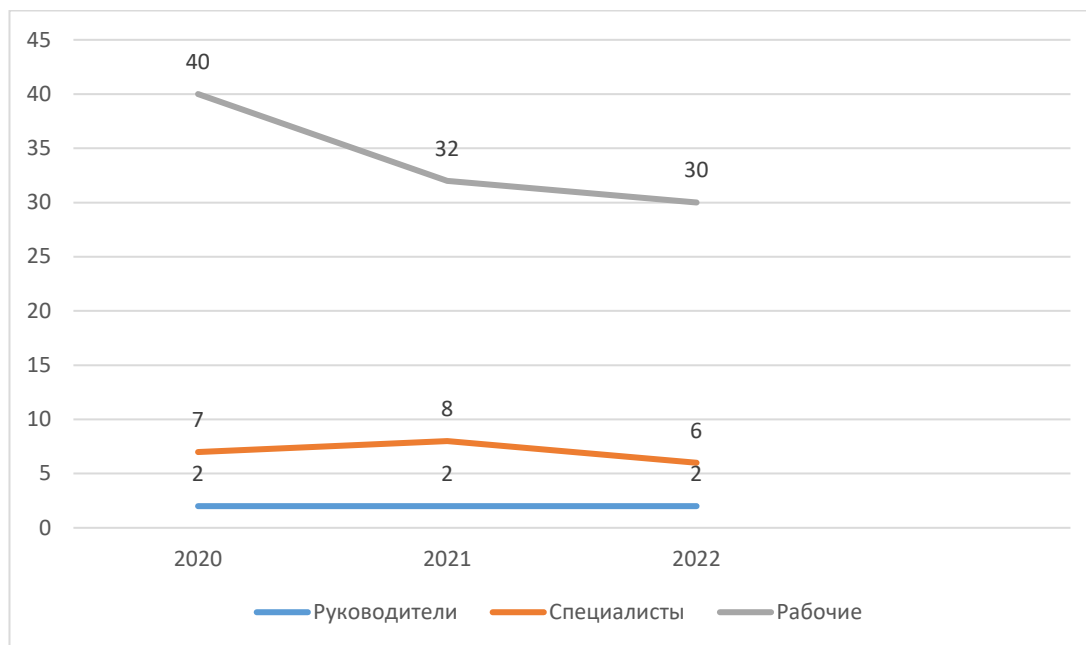


Рисунок 6 – Динамика изменения средней списочной численности в ИП Петухов В.Е. по категориям за 2020-2022 гг.

По рисунку 6 видно, что с 2020 года наблюдается постепенное сокращение всех категорий работников в ИП Петухов В.Е. Это может быть связано с пандемией в 2020-2021 годах. Также на текучесть кадров влияет неудовлетворенность работников ИП своими трудовыми условиями, заработной платой и предоставляемыми социальными гарантиями.

Далее рассмотрим группировку перечисленных работников ИП Петухов В.Е. по возрасту и полу. За анализируемый период будем брать 2022 год.

Диаграмма по возрасту и полу сотрудников ИП Петухов В.Е. за 2022 год представлена на рисунке 7.

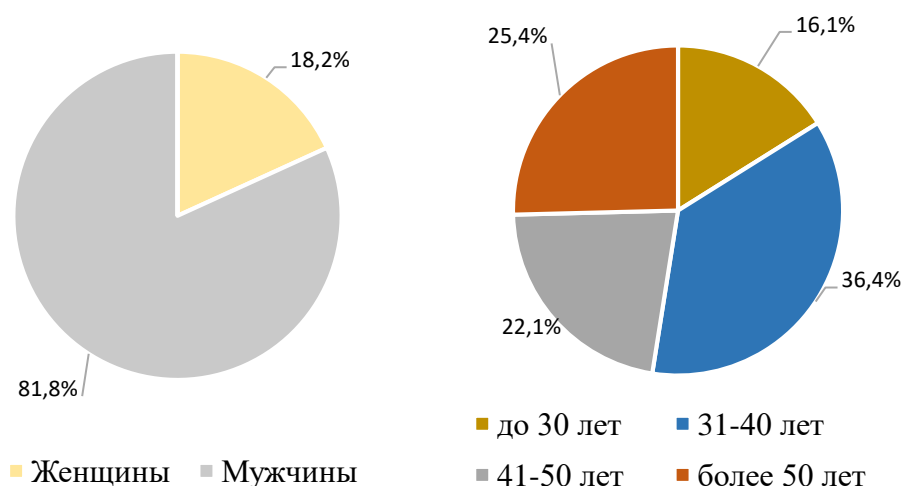


Рисунок 7– Структура персонала ИП Петухов В.Е. по полу и возрасту за 2022 гг.

По рисунку 7, можно сказать, что большая доля персонала представлена мужчинами. Это 81,8% сотрудников ИП. Женщины составляют 18,2% от всех сотрудников объекта исследования.

Анализируя удельный вес по возрастной категории, можно сказать, что сотрудников в возрасте от 31-40 лет - 36,4%, молодых сотрудников до 30 всего 16,1%. Доля сотрудников более 50 лет составляет 25,4%.

Таким образом, можно сделать выводы, что основные работники ИП Петухов В.Е. – это мужчины в возрасте от 31 до 40 лет.

Далее проанализируем персонал ИП Петухов В.Е. по стажу работы, данные представлены в таблице 4.

Таблица 1 – Группировка персонала ИП Петухов В.Е. по стажу работы за 2022 г.

«Показатели	Количество	
	Чел.	Уд. вес, %
Стаж работы:		
до 5 лет	7	18,4
5-10 лет	22	57,9
10-15 лет	7	18,4
15-20 лет	2	5,3
Всего, чел.	38	100,00» [22]

По таблице 4 видно, что среди сотрудников ИП Петухов В.Е. в 2022 году 7 человек имеют стаж работы до 5 лет, 22 сотрудника имеют стаж от 5 до 10 лет, 7 человек от 10 до 15 лет и 2 сотрудника имеют стаж работы от 15 до 20 лет.

Структура персонала ИП Петухов В.Е. по стажу работы за 2022 года представлена на рисунке 8.

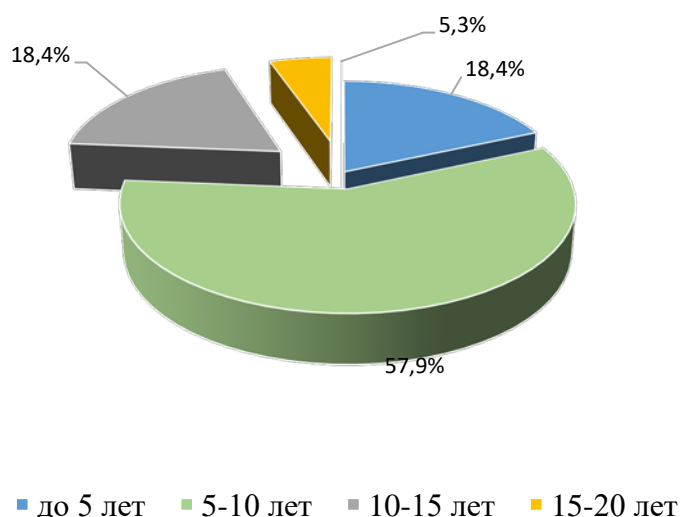


Рисунок 8 – Структура персонала ИП Петухов В.Е. по стажу работы за 2022 гг.

По рисунку 8, можно сказать, что большинство сотрудников ИП Петухов В.Е. имеют стаж работы от 5 до 10 лет (57,9%). 18,4 % имеют стаж работы от 10 до 15 лет, 18,4% сотрудников имеют до 5 лет. Стаж от 15 до 20 лет имеют всего 5,3 % сотрудников объекта исследования.

Далее проанализируем движение персонала ИП Петухов В.Е., которые представлены в таблице 5.

По таблице 5, можно сказать, что в ИП Петухов В.Е. достаточно активное движение трудовых ресурсов несмотря на небольшую общую численность персонала.

В 2022 году в ИП Петухов В.Е. было устроено 4 человека, что больше на 33,3%, чем в 2021 году. Число уволенных сотрудников в 2022 году составило 8 человек, что на 20,0 % меньше, чем в 2021 году. При этом стоит

отметить, что среди 8 уволенных сотрудников 5 уволились по собственному желанию и 3 человека уволили за нарушение трудовой дисциплины.

Таблица 2 – Анализ движения персонала в ИП Петухов В.Е.

«Показатель»	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	49	42	38	- 4	- 9,5
Кол-во принятого персонала, чел.	2	3	4	1	33,3
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	4	10	8	2	20,0
- по собственному желанию	2	6	5	- 1	16,7
- за нарушение трудовой дисциплины	3	4	3	- 1	-25,0
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	6	13	12	-1	-7,7
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	12,2	30,9	31,6	0,7	2,7
Коэффициент по приему, %	4,1	7,1	10,5	3,1	47,9
Коэффициент по выбытию, %	8,2	23,8	21,0	- 2,8	- 11,8
Постоянство кадров, %	87,7	69,0	68,4	- 0,6	- 0,9
Текучесть кадров, %	4,1	14,3	13,2	- 1,1	- 7,7» [22]

Коэффициент общего оборота кадров в ИП Петухов В.Е. в 2022 году составил 31,6 %, что больше на 2,7%, чем в 2021 отчетном году.

В качестве важного условия, которое даст возможность увеличить прибыль компании, можно отметить, рациональное использование имеющихся трудовых ресурсов, в том числе, имеющегося трудового времени. Рациональное использование оказывает влияние на эффективность работы сотрудников компании, на их производительность, а также и на другие экономические показатели. Поэтому, необходимо изучить фонд рабочего времени компании, как он используется. Эти данные представлены в таблице 6.

Проанализировав таблицу 6, можно сделать вывод, что с уменьшением общей численности персонала уменьшилось и отработанное им время. Так, количество отработанных часов одним рабочим в 2022 году сократилось на

1,0% или 18,7 ч. Число дней, отработанных одним рабочим, также сократилось на 1,0% или 2,4 дня.

Таблица 3 – Использование персоналом рабочего времени в ИП Петухов В.Е.

«Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Списочная численность персонала, чел.	49	42	38	- 4	- 9,5
Количество дней, отработанных всеми сотрудниками, чел-дн.	12006	10182	9353	- 829	- 8,1
Количество дней, отработанных одним рабочим, чел-дн.	245,2	242,8	243,6	-2,4	-1,0
Количество часов, отработанных одним рабочим, чел-ч	1946,4	1924,1	1905,4	-18,7	-1,0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,9	7,9	7,8	- 0,1	-1,3» [22]

Средняя продолжительность рабочего дня также сократилась на 0,1 часа или 1,3%.

По анализу трудовых ресурсов в ИП Петухов В.Е. можно сделать вывод, что персонал объекта исследования состоит из 3 категорий работников: руководители, специалисты и рабочие. Среднесписочная численность работников в 2022 году по сравнению с 2021 годом уменьшилась на 9,5% или 4 человека. Большая доля персонала представлена мужчинами. Это 81,8% сотрудников ИП. Проанализировав удельный вес по возрастной категории, можно сказать, что сотрудников в возрасте от 31-40 лет - 36,4%, молодых сотрудников до 30 всего 16,1%. Доля сотрудников более 50 лет составляет 25,4%. Коэффициент текучести кадров в ИП Петухов В.Е. за рассматриваемый период составляет 4,1 – 13,2 %. Норма данного показателя от 3 до 5%, то есть рассчитанные показатели за 2021 и 2022 гг. выше нормы.

Далее проанализируем систему управления персоналом в ИП Петухов В.Е., основные позиции которого представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е. за 2020-2022 гг.

«Функция»	Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Планирование	Наличие кадрового резерва	+	+	+
	Укомплектованность штата организации, %	96	97	98
Отбор персонала	Текущность персонала среди новых сотрудников	25,33	21,76	20,21
	Время закрытия вакансии, дн.	7	6	4» [22]
Мотивация	Текущность персонала	4,1	14,3	13,2
	Удовлетворенность сотрудников мотивацией, %	73	70	65
Адаптация	Процент брака среди новых сотрудников, %	25	28	31
	Процент должностей, охваченных системой адаптации, %	23	21	19
	Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых, %	40	38	36
Обучение	Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	285	355	407
Оценка персонала	Процент брака, %	5	4	4
	Процент соответствия профессиональным компетенциям, %	84	87	89
	Периодичность оценки персонала	Раз в год	Раз в год	Раз в год
Организация труда	Удовлетворенность сотрудников организацией труда	86	87	88
	Достаточность инструментов для персонала, %	89	91	94» [22]

Проанализировав таблицу 7, можно сделать следующие выводы:

- укомплектованность штата объекта исследования в 2022 году составила 98,0%;
- текущность персонала в ИП Петухов В.Е. среди новых сотрудников в 2022 году составила 20,215, что меньше на 1,6 пункта, чем в 2021 году;
- время закрытия действующей вакансии ИП Петухов В.Е. 4 дня в 2022 году, что на 2 дня меньше, чем в 2021 году;
- удовлетворенность сотрудников ИП Петухов В.Е. мотивацией в 2022 году составила 65%, что на 5 пунктов меньше, чем в 2021 году;

- процент брака среди новых сотрудников ИП Петухов В.Е. в 2022 году составил 31,0%, что на 3 пункта меньше, чем в 2021 году;
- затраты на обучение в 2022 году в ИП Петухов В.Е. составили 407 тыс. руб., что на 14,6% больше, чем в 2021 году;
- периодичность оценки персонала в ИП Петухов В.Е. – 1 раз в год;
- удовлетворенность сотрудников организацией труда в ИП Петухов В.Е. в 2022 году составила 88%, что на 1 пункт больше, чем в 2021 году.

Таким образом, основные проблемы в системе управления персонала существуют в адаптации персонала ИП Петухов В.Е., так как процент брака среди новых сотрудников растет. А также в мотивации, удовлетворенность, которой снижается с 73 % до 65 %.

Также подтверждением неэффективной системы адаптации и мотивации кадров служат высокие показатели текучести кадров в ИП Петухов. Далее определим основные причины увольнения в таблице 8.

Таблица 8 – Основные причины увольнения сотрудников в ИП Петухов В.Е.

«Причина	Кол, чел.	Удельный вес, %
не смогли адаптироваться	2	25,0%
отсутствие дополнительного социального пакет	2	25,0%
нет возможности карьерного роста	1	12,5%
увольнение за нарушение трудовой дисциплины	3	37,5%» [22]

По таблице 8 видно, что основными причинами увольнения сотрудников в ИП Петухов В.Е. является нарушение трудовой дисциплины. Это 37,5% от всех уволившихся сотрудников. То есть, три сотрудника в 2022 году были уволены по пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (прогул, отсутствие на работе без уважительной причины). На втором и третьем месте по причине увольнения стоит не прохождения периода адаптации отсутствие дополнительного социального пакета.

Причины увольнения в ИП Петухов наглядно показаны на рисунке 9.



Рисунок 9 – Причины увольнения в ИП Петухов В.Е. в 2022 гг.

По рисунку 9 также видно, что основные причины увольнения сотрудников в ИП Петухов В.Е. – нарушение трудовой дисциплины, не прохождения адаптации и отсутствие дополнительного социального пакета.

Далее рассмотрим особенности подбора кадров на предприятии. «Заккрытие вакантных должностей за счет внутренних источников — это довольно распространенная практика, но в малых организациях это не всегда получается, и организация обращается к внешнему рынку труда. Каждой организации нужен приток новых людей. Новые люди – это новые идеи и мысли, которые способны воплотить свой опыт, знания и креативность, что, в конце концов, может стать толчком к росту производительности» [12, с.29]

Анализ численности источников подбора персонала в ИП Петухов В.Е. за 2020-2022 года показан в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ численности источников подбора персонала в ИП Петухов В.Е. за 2020-2022 гг.

«Источник»	2020	2021	2022	Изменение			
				2021–2020 гг.		2022–2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Объявления в газете	16	20	15	4	0,25	-5	-0,25
Размещение объявлений на остановках	4	3	5	-1	0,25	2	0,10
Центр занятости населения	25	-	-	-25	-1	-	-
Социальная сеть ВК; hh.ru.	15	14	15	-1	0,06	1	0,07
Портал «Работа в России»	-	10	17	-10	-	7	0,70
Всего	60	47	52	-13	0,21	5	0,10»[22]

Проанализировав таблицу 9, можно сказать, что самым востребованным и актуальным способом поиска персонала в ИП Петухов В.Е. является портал «Работа в России». «На портале ИП зарегистрировалась в мае 2016 года, во исполнение приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о внесении изменений в приказ Минтруда России от 24 марта 2020г. № 152 «О проведении оперативного мониторинга высвобождения и неполной занятости работников, а также численности безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости»» [22].

По 28,8% среди источников поиска сотрудников в ИП Петухов В.Е. принадлежит объявлениям в газете и социальным сетям. По источнику социальной сети в 2022 году по отношению к 2021 году произошёл прирост на 0,7%.

Далее проведем оценку процессов обучения и оценки персонала. Обучение сотрудников рабочих специальностей производится сразу при поступлении на работу и далее 1 раз в 6 месяцев. Специалисты проходят

обучение 1 раз в год, а также при изменениях в государственных актах о ведении финансового учета в ИП.

Оценка компетенции персонала в ИП Петухов В.Е. проводится один раз в год путем тестирования.

Корпоративное обучение в ИП Петухов В.Е. содержит следующие позиции:

В настоящее время в ИП Петухов В.Е. развито обучение:

- повышение квалификации сотрудников;
- охрана труда;
- обучение с грузоподъемными механизмами, работы на высоте.

Формы обучения: лекции, тестирование.

В таблице 10 представлены затраты на обучение персонала ИП Петухов В.Е. в 2020-2022 годах.

Таблица 10 – Затраты на обучение персонала ИП Петухов В.Е. в 2020-2022 гг.

«Наименование»	Количество обучающихся			Сумма, руб.	Затраты, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.	Отклонение %
	2020	2021	2022		2020	2021	2022		
Повышение квалификации сотрудников	15	17	25	5000	75	85	125	50	66
Охрана труда 1 раз в 3 года	30	45	47	3000	90	135	141	51	56
Обучение навыкам обработки дерева не реже 1 раза в год	40	45	47	3000	120	135	141	21	17
ИТОГО	-	-	-	-	285	355	407	122	42» [22]

Как видно из таблицы 10, в организации в 2022 году наблюдался рост затрат на обучение персонала работников ИП Петухов В.Е. на 42%, что является положительной тенденцией.

Далее проанализируем систему адаптации нового сотрудника ИП Петухов В.Е.

Первый день нового сотрудника строится по следующему алгоритму:

- встреча сотрудника и знакомство с наставником,
- ознакомление с внутренними документами ИП (правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, должностная инструкция),
- оформление трудового договора,
- проведение инструктажа по технике безопасности,
- получения спецодежды,
- знакомство сотрудника с коллективом и непосредственным местом работы.

«При поступлении на работу нового сотрудника или переводе на другое место проводится обязательная стажировка на рабочем месте. Приказом директора назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 15% от должностного оклада ответственного за стажировку» [22].

В таблице 11 рассчитаем процент адаптировавшихся сотрудников в ИП Петухов В.Е. за 2020-2022 года.

Таблица 11 – Процент адаптировавшихся сотрудников за 2020-2022 гг. в ИП Петухов В.Е.

«Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 /2020, %	2022/ 2021, %
Численность принятых всего, чел.	2	3	4	50,0	33,3
Адаптировавшиеся сотрудники, чел.	1	2	2	100,0	-
Процент адаптировавшихся сотрудников, %	50,0	66,7	50,0	33,4	- 25,0» [22]

По таблице 11, видно, что в 2022 году число адаптированных сотрудников ИП Петухов В.Е. остался на прежнем уровне и составляет 50% от всех новых сотрудников.

Процент адаптировавшихся сотрудников за период исследования наглядно показан на рисунке 10.

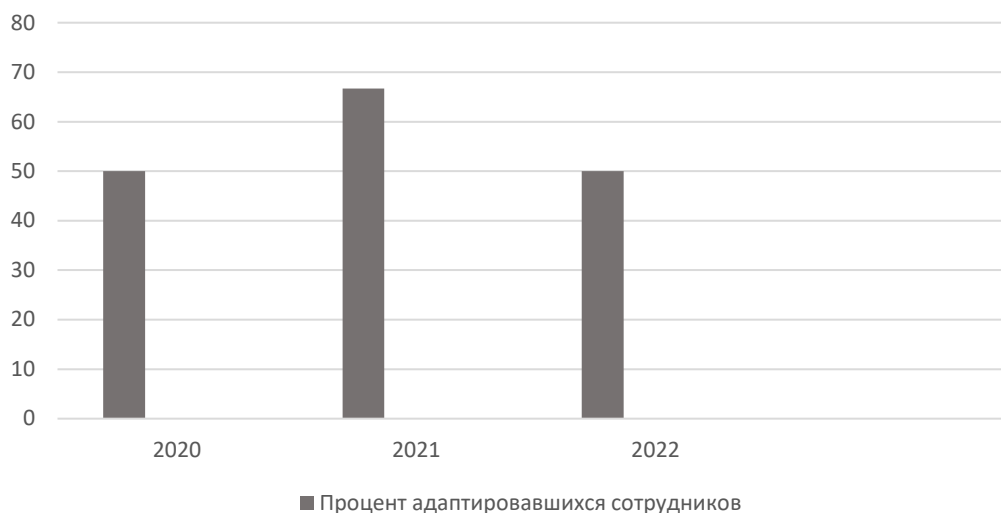


Рисунок 10 – Процент адаптировавшихся сотрудников за 2020-2022 года в ИП Петухов В.Е.

По рисунку 10 можно сказать, что процент адаптировавшихся сотрудников к общему числу новых сотрудников в 2022 году сократился на 25,0% по сравнению с 2021 годом.

При анализе нормативных актов в ИП Петухов В.Е. было выявлено, что Положение об адаптации персонала в объекте исследования отсутствует, то есть данный процесс не регламентирован на нормативном уровне. Наставничество носит неформальный характер и назначается стихийно работниками группы на основе того, кто среди них является самым опытным. Проблемы в системе адаптации приводят к высоким показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

Таким образом, дав технико-экономическую характеристику объекта исследования и проанализировав систему управления в ИП Петухов В.Е., можно сделать вывод, что основная деятельность объекта исследования ИП Петухов В.Е. - деятельность по чистке и уборке, сбор отходов, обработка и

утилизация отходов, производство штукатурных работ, работы столярные и плотничные, работы по устройству покрытий полов и облицовке стен, производство малярных и стекольных работ. Основные заказчики ИП Петухов В.Е. – это государственные учреждения, где объект исследования выигрывает тенды на оказание услуг.

По анализу трудовых ресурсов в ИП Петухов В.Е. можно сделать вывод, что персонал объекта исследования состоит из 3 категорий работников: руководители, специалисты и рабочие. Среднесписочная численность работников в 2022 году по сравнению с 2021 годом уменьшилась на 9,5% или 4 человека. Большая доля персонала представлена мужчинами. Это 81,8% сотрудников ИП. Проанализировав удельный вес по возрастной категории, можно сказать, что сотрудников в возрасте от 31-40 лет - 36,4%, молодых сотрудников до 30 всего 16,1%. Доля сотрудников более 50 лет составляет 25,4%. Коэффициент текучести кадров в ИП Петухов В.Е. за рассматриваемый период составляет 4,1-13,2%. Норма данного показателя от 3 до 5%, то есть рассчитанные показатели за 2021 и 2022 гг. выше нормы.

Таким образом, основные выявленные недостатки в системе управления персоналом заключаются в отсутствии системы адаптации новых сотрудников и низкой мотивации персонала. Это подтверждает рост процента брака среди новых сотрудников, а также снижение удовлетворенностью системой мотивации среди сотрудников с 73 % до 65 %.

Также было выявлено, что Положение об адаптации персонала в объекте исследования отсутствует, то есть данный процесс не регламентирован на нормативном уровне. Наставничество носит неформальный характер и назначается стихийно работниками группы на основе того, кто среди них является самым опытным. Проблемы в системе адаптации приводят к высоким показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

3 Основные направления совершенствования системы управления персоналом

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Петухов В.Е.

Во второй главе данной работы были выявлены основные недостатки в системе управления персонала ИП Петухов В.Е., которые заключаются в отсутствии системы адаптации новых сотрудников и низкой мотивации персонала. Это подтверждает рост процента брака среди новых сотрудников, а также снижение удовлетворенностью системой мотивации среди сотрудников с 73 % до 65 %.

Также было выявлено, что Положение об адаптации персонала в объекте исследования отсутствует, то есть данный процесс не регламентирован на нормативном уровне. Наставничество носит неформальный характер и назначается стихийно работниками группы на основе того, кто среди них является самым опытным. Проблемы в системе адаптации приводят к высоким показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

Выявленные проблемы в управлении персоналом ИП Петухов В.Е. сведены в таблицу 12.

Таблица 12 – Выявленные проблемы в управлении персоналом и их решения в ИП Петухов В.Е.

Проблемы	Мероприятия по их решению
Неэффективная система мотивации	- оплата мобильной связи; - проведение корпоративных праздников.

Продолжение таблицы 12

Проблемы	Мероприятия по их решению
Формальная система адаптации персонала	<ul style="list-style-type: none"> - регламентирование процесса адаптации персонала (Программа адаптации новых сотрудников, Положение о наставничестве); - введение отчета сотрудника по окончании его адаптации; - введение доплат за наставничество.

Раскроем представленные в таблице 12 направления по совершенствованию систему управления персоналом в ИП Петухов В.Е. более подробно:

- оплата мобильной связи. Стоит отметить, что большинство сотрудников в ИП Петухов В.Е. работают на удаленных объектах, поэтому для них важно быть на связи с непосредственным руководителем и коллегами. Предлагается подключить корпоративный тариф в МТС по цене 300 рублей на одного сотрудника. На всех сотрудников расходы в данном случае составят 11,4 тыс. рублей в месяц или 136,8 тыс. руб. в год;

- проведение корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, развития корпоративной культуры. Предлагается праздновать классические праздники: Новый год, 8 марта, 23 февраля, а также профессиональный праздник. Возможно организовать мероприятие как на природе, так и в кафе или развлекательных центрах. Здесь планируется заложить затраты по 10000 рублей на 1 человека на все праздники. Итого расходы за год для реализации данного предложения составят 380 тыс. руб.

Для совершенствования системы адаптации персонала следует учитывать выявленные ее основные недостатки:

- неэффективная работа наставников, связанная с отсутствием мотивации, которая отражается в неудовлетворенности новых сотрудников их работой;

- отсутствие обратной связи с сотрудником после прохождения адаптации;

– отсутствие листа оценки сотрудника после прохождения адаптации.

Кроме того, установлено что в ИП Петухов В.Е. зачастую бывают случаи конфликтных ситуаций личного характера между новым работником производства и его наставником, которые выбираются хаотично. Помимо этого, многие новые сотрудники недовольны работой наставников, которые, в свою очередь, не заинтересованы в успешном прохождении новичками адаптационного периода.

Для исключения подобных ситуаций целесообразно разработать Положение «О наставничестве», где будут сформулированы четкие цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности их деятельности, а также система мотивации и поощрения наставников. Для

Предложенные мероприятия для регламентации процесса адаптации новых сотрудников ИП Петухов В.Е. представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Проектные мероприятия регламентации процесса адаптации персонала в ИП Петухов В.Е.

Проблемы	Мероприятия по их решению	Документационное обеспечение мероприятий
Отсутствие регламентированной системы адаптации персонала и исполнителей ответственных за ее реализацию.	Разработать Положение об адаптации персонала	Положение об адаптации персонала ИП Петухов В.Е.
Процесс наставничества не регламентирован.	Разработать Положение о наставничестве	Положение о наставничестве в ИП Петухов В.Е.
Отсутствие структурированной программы адаптации персонала для новых работников.	Разработать Программу адаптации персонала для новых работников.	Программу адаптации персонала для новых работников в ИП Петухов В.Е.
Отсутствие обратной связи от адаптируемых сотрудников.	Введение отчета сотрудника по окончанию его адаптации.	Анкета для сотрудников, прошедших адаптацию в ИП Петухов В.Е.

Таким образом, по таблице 13 можно сказать, что для регламентирования процесса адаптации персонала ИП Петухов В.Е. и распределения ответственности между участниками данного процесса совместно с начальником отдела управления персоналом было предложено разработать следующие нормативные акты: Положение об адаптации персонала в ИП Петухов В.Е.; Положение о наставничестве в ИП Петухов В.Е., а также сотрудникам, которые прошли адаптацию предлагать анкету для обратной связи.

«Каждый из этих инструментов позволит оценивать, контролировать и оперативно вносить соответствующие коррективы, как в сам процесс адаптации работников, так и в процесс их дальнейшего развития в организации» [12, с.45].

«Разработанные нормативные акты позволят структурировать процесс адаптации персонала, в частности, работа наставников теперь станет эффективней, так как внедрены соответствующие регламентирующие документы» [16, с.89].

Теперь наставники будут поощряться не только через инструменты нематериальной мотивации в виде похвалы со стороны руководства, но и материальной в размере определенной надбавки от текущего оклада. Это позитивно скажется на их мотивации.

Также стоит обратить внимание на то, что у новичков в процессе адаптации наибольшие проблемы вызывает:

- психофизиологическая адаптация (сотрудники часто работают на удаленных объектах, а также есть дежурства);
- социально-психологическая адаптация (сложность в нахождении общего языка с новым коллективом);
- профессиональная адаптация (сложность с поиском инструментов для работы и использования новых методов).

Для решения вышеизложенных проблем рекомендуется разработать памятку для быстрой и легкой адаптации. Ответственный за выдачу памятки: специалист отдела кадров.

«С целью разрешения конфликтных ситуаций между новичками и устоявшимся рабочим коллективом наставникам необходимо раз в неделю опрашивать своих подопечных на предмет того, есть ли у них недопонимание с кем-то из работников. Исходя из подробностей сложившейся ситуации, наставник может помочь по мере возможностей разрешить конфликт или сообщить о нем непосредственному руководителю работника. Сбор обратной связи поможет оперативно выявлять конфликтные ситуации, а также позволит избежать накопления социального давления между членами коллектива» [5, с. 48].

Для эффективной организации рабочей зоны работников и как следствие более быстрому нахождению необходимых инструментов рекомендуется использовать японский опыт системы организации труда 5S. Она включается в себя 5 элементов.

Сортировка. «Освобождение рабочего пространства от ненужных предметов. В стандартном сценарии все предметы рабочего места разделяются на несколько групп, в зависимости от частоты их использования: ненужные; необходимые редко; необходимые часто.

На основании проведенного анализа принимается решение о хранении объекта на рабочем месте. На этом же этапе создают «Временный склад», на территории которого собираются предметы, ожидающие решения об их дальнейшем использовании или утилизации» [9, с. 128].

Соблюдение порядка. «В системе организации и рационализации рабочего места 5S этот принцип означает рациональное размещение объектов в пределах рабочей зоны. Важно обеспечить безопасный и удобный доступ к рабочим предметам и объектам. Большое внимание уделяется визуализации: области хранения подписываются, выделяются цветом или светом» [9, с. 128].

Содержание в чистоте. «Полная чистота производственных и офисных помещений, содержание оборудования и инструментов в исправности. Важно обеспечить регулярную проверку рабочих на поддержание порядка и наличие неисправностей» [9, с. 128].

Стандартизация. «Регламентация предыдущих принципов. Необходимо сформировать пакет документов, например:

- информационные стенды;
- схемы с указаниями местоположений объектов рабочей зоны;
- знаки обозначения опасных зон, зон временных складов и бракованной продукции;
- приказы, распоряжения, чек листы аудиторов;
- прочие предостережения и важные указания;
- краткие инструкции и памятки» [9, с. 128].

Совершенствование. «Поддержание и улучшение выполнения установленных процедур первых четырех пунктов. Этот принцип призван преобразовать успешные решения 5S в культуру. Для этого необходимо продолжать контролировать исполнение положений принятых регламентов, создавать условия для предложений и их своевременного анализа, быть готовым признавать свои ошибки и меняться» [9, с. 128].

Разработка документов для регламентации процесса адаптации персонала возложена на специалиста по работе с кадрами. Затраты на доплату за наставничество новых сотрудников составят 205 тыс. руб. в год.

Таким образом, были разработаны мероприятия для повышения эффективности управления персоналом в ИП Петухов В.Е., которые включают позиции по повышению нематериальной стимуляции работников ИП, а также регламентированию процесса адаптации новых сотрудников. В следующем параграфе будут рассчитана экономическая целесообразность реализации предложенных мероприятий.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Эффект от мероприятий по совершенствованию мотивации и регламентирования процесса адаптации в ИП Петухов В.Е. предполагает экономический и социальный эффект. Экономический эффект заключается в увеличении прибыли, социальный в сокращении текучести кадров.

На следующем этапе производим прогноз экономического эффекта по проекту мероприятий на 2023 год, который представлен в таблице 14.

Таблица 14- Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

«Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	38	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	377	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	33028	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	34349	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	384	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	6032	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	722	По проекту» [22]

С помощью данных приведенных в таблице 14 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий, что отражено в таблице 15.

Таблица 15-Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

«Показатель»	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (7)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 38 \times \left(1 + \frac{4,0}{100}\right) - 37 = 2,5$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (8)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{2,5}{38-2,5}\right) \times 100 = 7,0$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз}/n = 3 \times \text{Эч}, \quad (9)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч-условная экономия численности.</p>	$\text{Эз}/п = 384 \times 2,5 = 960,0$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс}/o = \text{Эз}/n \times \frac{H}{100}, \quad (10)$ <p>H-%отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс}/o = 960,0 \times 0,3 = 288,0$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу}/л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2, \quad (11)$ <p>У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу}/л = \left(\frac{6032}{33028} - \frac{6032}{34349}\right) \times 34349 = 343,5 \gg [22]$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу}/г = \text{Эз}/n + \text{Эс}/o + \text{Эу}/л \quad (12)$	$\text{Эу}/г = 960 + 288 + 343,5 = 1591,5$

Продолжение таблицы 15

«Показатель»	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эг = Эу / z - Ен \times Зед, \quad (13)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$Эг = 1591,5 - 772,0 = 819,5» [22]$

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 819,5 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных является экономически целесообразным.

Далее в таблице 16 приведен прогноз на основе экспертной оценки изменения основных показателей движения кадров ИП Петухов В.Е. до и после реализации предложенных мероприятий (Приложение А).

Таблица 16 - Анализ движения персонала ИП Петухов В.Е.

«Показатель»	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	38	37	-1	-2,6
Кол-во принятого персонала, чел.	4	2	-2	-50
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	8	3	-5	-62,5
- по собственному желанию	5	1	-4	-80,0
- за нарушение трудовой дисциплины	3	2	-1	-33,3
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	12	5	-7	-58,3» [22]
Коэффициент по приему, %	10,5	5,4	-5,1	-48,6
Коэффициент по выбытию, %	21,0	8,1	-12,9	-61,4
Постоянство кадров, %	68,4	86,5	18,1	26,5
Текучесть кадров, %	13,2	2,7	-10,5	-79,5» [22]

По таблице 7 можно сделать следующие выводы:

- среднесписочная численность персонала ИП Петухов В.Е. после внедрения мероприятий сократилась на 1,5% или 1 человека;
- количество принятого персонала ИП Петухов В.Е. увеличилось на 50%; после внедрения предложенных мероприятий;
- количество уволенных сотрудников ИП Петухов В.Е. сократилось на 62,5%, при этом по собственному желанию уволился только один сотрудник по сравнению с 5 сотрудниками до внедрения предложенных мероприятий. Изменение коэффициентов движения персонала ИП Петухов В.Е. представим на рисунке 11. По рисунку 11, можно сделать вывод, что все коэффициенты, характеризующие движения персонала в ИП Петухов В.Е. улучшились. А именно:

- коэффициент общего оборота сократился на 57,4 %;
- коэффициент по приему сократился на 48,6 %;
- коэффициент по выбытию сократился на 61,4 %;
- коэффициент постоянство кадров увеличился на 26,5 %;
- текучесть кадров сократилась на 79,5%.

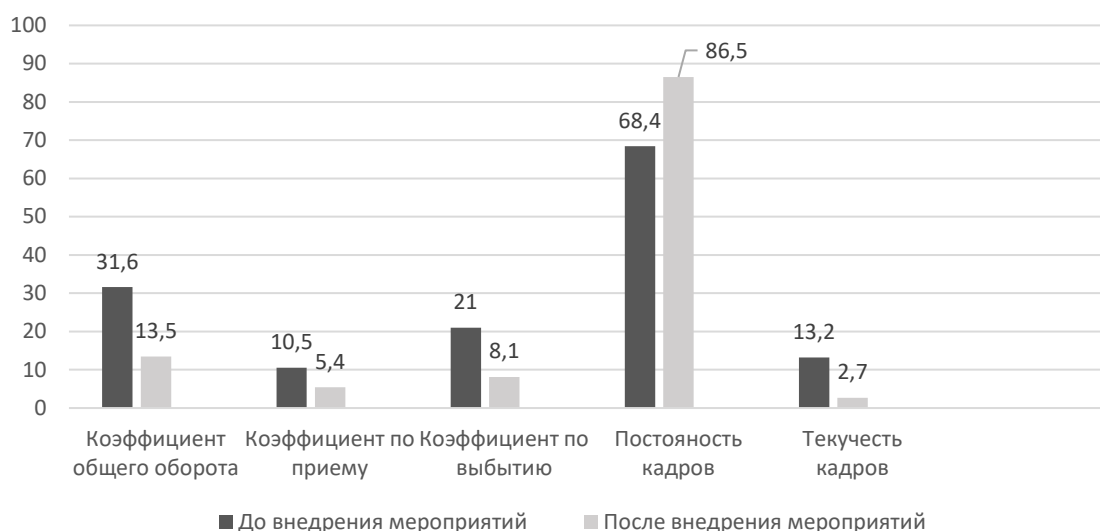


Рисунок 21 - Изменение коэффициентов движения персонала ИП Петухов В.Е. до и после внедрения мероприятий

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия для ИП Петухов В.Е. по формированию нематериальной мотивации и регламентирования процесса адаптации новых сотрудников имеют не только экономический эффект, но повышают эффективность по управлению персоналом, что отражается в положительных коэффициентах движения рабочей силы, поэтому рекомендуются к реализации.

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 819,5 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных является экономически целесообразным.

Заключение

Проанализировав теоретические аспекты системы по управлению персоналом, можно отметить, что обеспеченность трудовыми ресурсами для компании играют очень большое значение. Связано это с тем, что трудовые ресурсы оказывают влияние на производительность, на качество и количество производимого товара или оказываемых услуг. Сотрудники компании выступают в качестве важного звена, которое дает возможность достичь тех целей, которые ставит компания перед своей деятельностью.

Выбор подсистемы управления персоналом осуществляется на основе отраслевой особенности деятельности организации, количества и качества трудовых ресурсов, а также масштабов деятельности компании. Эффективное управление персоналом возможно только при качественном взаимодействии всех подсистем и строгое выполнение каждого из них своего функционала.

Объектом исследования в рамках данной работы является ИП Петухов В.Е. Основная деятельность заключается в очистке и уборке территории. Организационная структура объекта исследования ИП Петухов В.Е. имеет линейный характер, поскольку во главе каждого звена есть руководитель-единоначальник, который выполняет основные функции управления по звену и подчиняется директору компании.

Проанализировав систему управления персоналом ИП Петухов В.Е. была выявлено, что укомплектованность штата объекта исследования в 2022 году составила 98,0%; текучесть персонала в ИП Петухов В.Е. среди новых сотрудников в 2022 году составила 20,2 %, что меньше на 1,6 пункта, чем в 2021 году. Удовлетворенность сотрудников ИП Петухов В.Е. мотивацией в 2022 году составила 65%, что на 5 пунктов меньше, чем в 2021 году.

Основные выявленные недостатки, которые были выявлены в системе управления персонала ИП Петухов В.Е., заключаются в отсутствии системы адаптации новых сотрудников и низкой мотивации персонала. Это подтверждает рост процента брака среди новых сотрудников, а также

снижение удовлетворенностью системой мотивации среди сотрудников с 73 % до 65 %. Положение об адаптации персонала в объекте исследования отсутствует, то есть данный процесс не регламентирован на нормативном уровне. Наставничество носит неформальный характер и назначается стихийно работниками группы на основе того, кто среди них является самым опытным. Проблемы в системе адаптации приводят к высоким показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

Разработаны мероприятия для повышения эффективности управления персоналом в ИП Петухов В.Е., которые включают позиции по повышению нематериальной стимуляции работников ИП, а также регламентированию процесса адаптации новых сотрудников.

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 819,5 тыс. руб.

После внедрения предложенных мероприятий коэффициент общего оборота сократится на 57,4 %; коэффициент по приему сократился на 48,6 %; коэффициент по выбытию сократился на 61,4 %; коэффициент постоянство кадров увеличился на 26,5 %; текучесть кадров сократилась на 79,5%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия для ИП Петухов В.Е. по формированию нематериальной мотивации и регламентирования процесса адаптации новых сотрудников имеют не только экономический эффект, но повышают эффективность по управлению персоналом, что отражается в положительных коэффициентах движения рабочей силы, поэтому рекомендуются к реализации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. М.: Проспект, 2018. 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. №1(19). С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. 2019. №11. С. 5053.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2. С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.

10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб.пособие/ Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. Екатеринбург: Юника, 2019. 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. М.: ИТК «Дашков и К», 2019. 208 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. 4-е изд. Москва: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
15. Егорова, М. С., Пищальников, И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. 2018. №9. С. 586-589.
16. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
17. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. 363 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова О.Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.

20. Козлов, А. И. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда//Управление персоналом. 2018. № 9. С. 49–52
21. О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. №1(19). С. 3-10.
22. List-org Проверка контрагентов URL: <https://www.list-org.com/>
23. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 358 с.
24. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности; управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М.: Высшая школа, 2021. 304 с.
25. Human Resource Information Systems Lawrence S. Kleiman <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/HumanResourceManagement.html#ixzz37jcoTmGb>
26. Jesaulova I.A. Motivacionnyj mehanizm samorazvitija sotrudnikov kak faktor innovacionnogo razvitija organizacii // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. 2014. № 1 (19). P. 68–71

Приложение А

Анкета для оценки деятельности сотрудника ИП Петухов В.Е. по итогам адаптации

Анкета
оценки деятельности сотрудника
по итогам адаптации

Ф.И.О. стажера _____

Подразделение, должность _____

Дата начала
адаптационного периода _____

Дата окончания
адаптационного периода _____

Должность, Ф.И.О.
наставника _____

1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с порученной работой за установленное время).

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя).

Работа должна постоянно существенно переделываться	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда высокого качества
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо работник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей).

Знание предмета деятельности слабое, профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в предмете деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Совместная работа (сотрудничает ли работник с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли).

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника).

Продолжение приложения А

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Письменные способы выражения (умеет ли работник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести деловую переписку).

Тексты должны постоянно переделываться, так как они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Самостоятельность (может ли работник выполнять порученную работу без посторонней помощи).

Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
--	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства).

Требует постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
---	---	---	---	---	---	---	---	--

Отзывы наставника: _____

Предложения по дальнейшей работе сотрудника: _____

Подпись наставника: _____

Средний балл оценки заданий:

(по среднему баллу делается вывод о потенциале работника)

Выводы:

Результат	Средний балл	Потенциал
	До 3	Не соответствует занимаемой должности
	От 3 до 4	Неполное служебное соответствие
	От 4 до 5	В целом соответствует занимаемой должности
	От 5 до 6	Полностью соответствует занимаемой должности
	Более 6	В будущем претендует на выдвижение на более высокую должность

Рекомендации:

Решение:

Прошел/не прошел испытательный срок