

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации
(на примере ООО «САТОН ГРУПП»)

Обучающийся

Е.Д. Бекерова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.Д. Бекерова.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «САТОН ГРУПП»).

Научный руководитель: С.Ю. Данилова.

Цель исследования заключается в разработке путей совершенствования системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «САТОН ГРУПП». Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП».

В данном исследовании активно использовались различные методы анализа и синтеза, а также специальные методы, такие как статистические методы расчетов динамики и структуры, анализ финансово-хозяйственной деятельности, экономическое обоснование, и даже социологические методы. Этот многомерный подход позволил провести глубокий анализ системы управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП».

В результате выявлены проблемы в системе управления персоналом данной организации. Для их устранения были предложены и внедрены конкретные мероприятия. Эти действия привели к заметному экономическому эффекту в размере 1832,54 т.р. Это подтверждает практическую значимость проведенного исследования.

Важно подчеркнуть, что результаты данного исследования не ограничиваются лишь теоретическими выводами. Отдельные положения, представленные в пунктах 2.2 и 3.1, имеют потенциал для непосредственной реализации руководством компании ООО «САТОН ГРУПП» с целью совершенствования системы управления персоналом.

Общий объем данного труда составляет 53 страницы машинописного текста и включает в себя три раздела, введение, заключение и список используемой литературы, где перечислено 25 источников литературы. Кроме того, в тексте содержится 12 таблиц и 6 иллюстраций.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	7
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом	7
1.2 Функции и структура системы управления персоналом организации..	11
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	19
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	26
3 Пути совершенствования системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП».....	38
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мер.....	46
Заключение	51
Список используемой литературы	53

Введение

Систему управления персоналом можно охарактеризовать по системе критериев оценки эффективности (оптимальное использование потенциала персонала); признаков контроля (применение самоконтроля, предоставление ему преимущества над внешним); форм организации (децентрализованная, гибкая форма организации). Важным направлением в сфере управления трудовыми ресурсами и потенциалом является способность руководящих лиц к поиску и внедрению новых подходов к решению кадровых проблем и управлению ими.

На сегодняшний день важность и необходимость управления персоналом обусловлена тем, что оно позволяет обобщать и реализовывать широкий спектр задач адаптации работника к внешним условиям, учесть социально-психологические и личностные факторы для построения системы управления персоналом предприятия. Изменения на рынке труда, в социально-экономических отношениях, конкурентной среде, законодательной базы заставляют руководителей предприятий выбирать и использовать надежные и эффективные модели управления персоналом.

Как свидетельствует управленческий опыт – инвестиции вложены в основные фонды на производственном предприятии не приводят к желаемому росту уровня производительности труда, если не учитывать «человеческий фактор», то есть не обращать внимание на усовершенствование принципов организации труда, не заниматься систематизацией работы по подготовке персонала с соответствующими инвестициями в знание, интеллект, квалификацию. Человеческий фактор – это главная производительная сила общества и основная концепция управления. Поэтому приобретенные знания, усовершенствование умения, трудовые навыки работника, его опыт и инициативность становятся чрезвычайно важны наряду с финансовыми или производственными ресурсами.

Данная выпускная квалификационная работа обретает свою актуальность в свете того, что эффективное управление человеческими ресурсами представляет собой неотъемлемый элемент для обеспечения конкурентоспособности предприятия. Оно становится ключевым фактором, определяющим успешное функционирование организации, достижение поставленных целей, а также внедрение и выполнение стратегии развития с целью получения долгосрочных преимуществ на рынке. Итак, можно утверждать, что управление персоналом играет важнейшую роль в современном бизнесе, и исследование данной темы имеет огромное практическое значение для предприятий, стремящихся к успеху и устойчивому развитию.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке путей совершенствования системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП».

Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «САТОН ГРУПП».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП».

Для решения поставленных задач были применены разнообразные научные методы, объединяющие общенаучные подходы и специализированные техники. Этот многосторонний методологический подход включал в себя анализ, синтез, сравнение, обобщение, формально-логический анализ, а также специальные методы, такие как статистические

методы для анализа динамики и структуры, анализ финансово-хозяйственной деятельности, экономическое обоснование и использование социологических методов.

Для формирования информационной базы данного исследования была проведена обширная аналитическая работа, включающая изучение учебно-методической литературы, анализ монографий и статей из периодических изданий. Кроме того, использовались данные и отчетность ООО «САТОН ГРУПП». Это позволило создать надежную и всестороннюю основу для анализа и исследования поставленных вопросов.

Структура выпускной квалификационной работы следовала общепринятому стандарту и включала в себя введение, основную часть с тремя разделами, заключение и список используемой литературы.

1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

В современных условиях персонал является важнейшим ресурсом предприятия, что обеспечивает его целостность, успеваемость и развитие. Согласно С. Е. Елкину определим «основные особенности персонала:

- он активен, то есть люди всегда имеют собственные желания и все попытки управлять ими они воспринимают через призму своих собственных потребностей, следовательно, персонал способен отражать направленные на него действия, что может приводить к результатам, противопоставленным ожиданиям руководства;
- в управлении персоналом в той или иной степени участвуют как все руководители организации, так и специалисты кадровых служб, что может быть источником определенных противоречий между обусловленными потребностями производства, желаниями руководителей и рекомендациями специалистов;
- как руководители, так и специалисты служб управления персоналом, сами есть персоналом предприятия, что приводит к росту субъективных моментов в управлении этим ресурсом» [10, с. 143].

Основной задачей эффективного управления персоналом является определение стратегического направления развития кадровой системы и постоянное регулирование ее деятельности в соответствии с изменениями во внешней среде, разрешением внутренних противоречий и выполнением ключевых задач предприятия (организации, компании). А потому стоит отметить основные функции управления персоналом, представляющим собой основные действия работников во время выполнения своих обязанностей. На сегодняшний день можно выделить следующие функции:

- планирование кадровой политики предприятия, а именно определение желаемого количества сотрудников, их основных характеристик и требований к каждой должности;
- определение рекрутского плана предприятия – постановка шаблонных отчетов для оценки потребности поиска новых сотрудников, модели и способы поиска новых сотрудников;
- подбор, наем новых сотрудников – поиск высококвалифицированных кадров, проведение конкурса вакансий;
- адаптация сотрудников и формирование дружеской команды – организация тренингов, встреч, поддержка новых служащих;
- мотивация сотрудников – разработка систем поощрения персонала;
- инновационная деятельность – постоянный поиск новых управленческих решений, моделей поощрения и сосуществования и общения разных отделов фирмы [8, с. 126].

Принятие управленческих решений не ограничивается только уровнем индивидуальных работников, рассматриваемых как составные части комплексной системы управления персоналом. Оно также направлено на поддержание и развитие производственных взаимосвязей между ними, а также на анализ и совершенствование структуры системы в целом. Важными аспектами являются определение масштабов организации, установление общего ориентира для всей системы и обеспечение ее непрерывного развития.

Для эффективного построения системы управления персоналом и качественного выполнения всех функций следует определять цель управления персоналом, которая варьируется в отношении видов деятельности разных организаций. Главная же цель управления персоналом – обеспечение эффективного использования кадровых ресурсов, повышение их квалификационного уровня для успешного функционирования предприятия в условиях быстрых изменений рыночной экономики [2, с. 108].

Следовательно, управление персоналом – является важным элементом успешного предприятия, которое готово конкурировать в рыночной среде с помощью качественного и высококвалифицированного персонала. При сегодняшних условиях качественный состав кадров и высокоэффективная модель управления персоналом базируется на координации различных видов деятельности с персоналом организации с учетом целей фирмы, их условий осуществления и этапов реализации [23, с. 193].

Задействование человеческого фактора производства одновременно сочетает в себе физический, интеллектуальный, креативный и предпринимательский труд, и требует создания надлежащих условий его воспроизводства в рамках организации или предприятия. В работах О. М. Исаева, Т. Ю. Базарова доказывается эффективность инвестиций в человеческий капитал и его ведущее место среди производственных факторов по способности приносить доход его собственнику, арендатору (работодателю), государству и человечеству в целом. Достижение поведенческих наук: психологии, социальной психологии, экономики, менеджмента второй половине XX века обусловили постепенный переход к концепции управления человеческими ресурсами, обосновывающее создание органических систем управления персоналом, направленных на улучшение качества персонала и создание условий для полнейшего раскрытия творческого потенциала человека в производительность труда, направленного на достижение целей организации.

Таким образом, создание системы управления персоналом является залогом обеспечения окупаемости инвестиций работодателей, государства и самих работников в человеческом капитале. Поэтому важной методологической задачей является необходимость разобраться со содержательным наполнением термина «система управления персоналом».

А. Р. Кармаева и М. М. Морозова понимали под «системой управления персоналом» совокупность взаимосвязанных элементов, отличающихся функциональными целями, действуют автономно, но направлены на

достижения стратегических целей» [12, с. 149]. В приведенном определении отражаются свойства систем управления, однако не находят выражение свойства самого управления персоналом.

Д. И. Стрельцов, Н. Н. Морозова определяют «систему управления персоналом как комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также методов соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [22, с. 214]

О. М. Исаева рассматривает «систему управления персоналом как совокупность методов, процедур, программ воздействия организации на своих работников с целью наибольшего использования их трудового потенциала» [11, с. 84]. Приведенное определение уже имеет целевую направленность, отражает специфику управления персоналом, однако не содержит атрибуты, характерные для понятия «система».

Ю. Г. Одегов считает «главной целью системы управления персоналом создание необходимой базы обеспечения кадрами, организацию их эффективного использования, моральное, духовное и профессиональное ее развитие, а также достижение разумной степени динамичности персонала» [18, с. 213]. Однако, требует уточнения содержания понятия «динамичность персонала» и обоснование его «разумного уровня».

Т. Б. Малкова отмечает, что «система управления персоналом должна быть способной обеспечить предприятию устойчивую рыночную позицию, экономическую стабильность и стратегическое развитие, чем и определяется стратегическое назначение системы управления персоналом» [16, с. 123].

Коллектив авторов под руководством Е. Б. Моргунова под «системой управления персоналом понимают совокупность взаимосвязанных элементов, что обслуживают процесс управления персоналом в соответствии с определенными целями, задачами и основными направлениями деятельности предприятия, которая, в свою очередь, выступает важной подсистемой общей системы управления персоналом» [17, с. 176]. В данном

определении демонстрируется связь системы управления персоналом со стратегическим менеджментом, место системы управления персоналом в общей системе управления предприятием, интеграция системного и процессного подходов.

Всемирно известный профессор Университета Флориды и автор многих популярных работ по управлению человеческими ресурсами – Г. Десслер (Gary Dessler) первым направил фокус управления персоналом на достижение двух основных целей:

- повышение эффективности деятельности организации за счет улучшения и эффективного использования человеческого ресурса;
- улучшение качества трудовой жизни работников [9, с. 237].

После анализа различных подходов ученых к определению понятия «система управления персоналом», мы можем сформулировать его как совокупность структурных компонентов, или подсистем, каждая из которых выполняет свою функциональную роль. Эти компоненты взаимодействуют в рамках единого процесса, который направлен на управление количественным и качественным составом персонала организации. Главная цель такой системы – достижение стратегических целей в области управления человеческими ресурсами организации.

1.2 Функции и структура системы управления персоналом организации

Целью системы управления персоналом является повышение квалификации сотрудников и развитие их потенциала для будущего развития компании [1, с. 185]. В процессе формирования данной системы следует учитывать как внешние, так и внутренние факторы воздействия (рисунок 1).

Для достижения целей системы управления персоналом следует придерживаться решения основных задач [5, с. 92]:

- обеспечение предприятия нужным количеством соответствующих по квалификации кадров;
- обеспечение выгодных и удовлетворительных условий труда на предприятии;
- обеспечение высокой производительности труда путем повышения квалификации, постоянной мотивации и обучении сотрудников;
- анализ потребностей и требований работников, отладка здоровых взаимоотношений между работниками и руководством;
- получение максимальной выгоды от использования высококвалифицированных кадров.

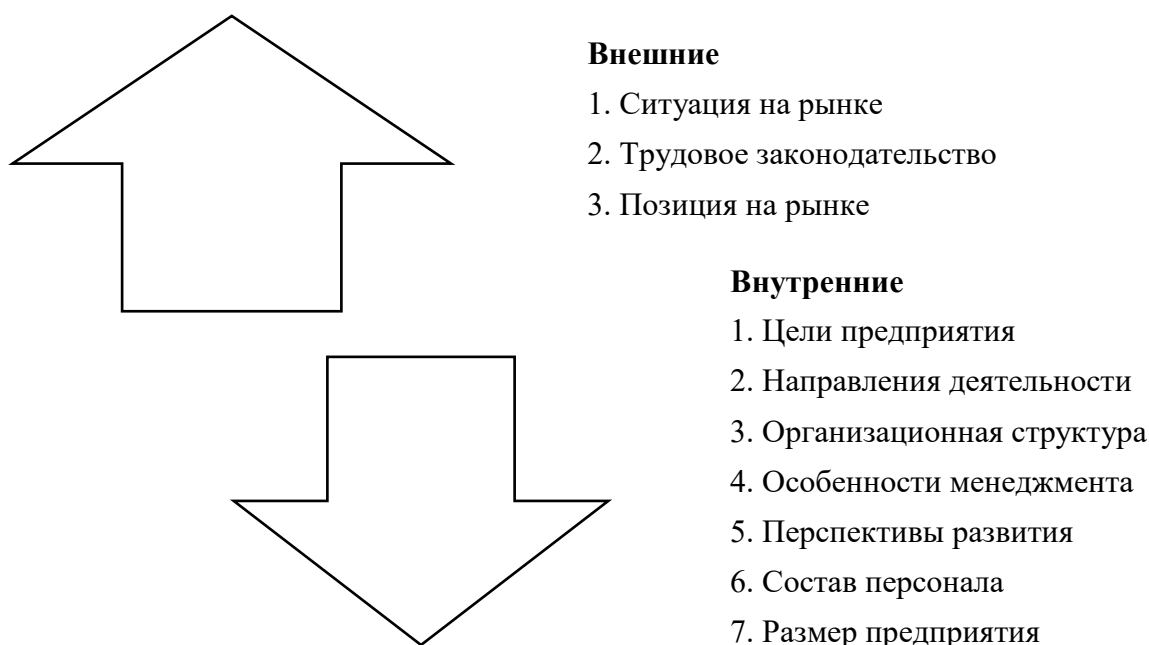


Рисунок 1 - Факторы воздействия на систему управления персоналом [20, с. 140]

Основной принцип успешного построения системы управления персоналом есть рационализация и оптимизация управленческих процессов для минимизации затрат на трудовые ресурсы и достижения высоких результатов в производительности труда, путём построения высокоэффективной среды внутри предприятия [14, с. 141].

Для построения успешной системы управления персоналом следует принять ряд мер (рисунок 2).

Для достижения поставленных задач и корректного управления персоналом в каждой организации определяется перечень обязанностей, выполняемых отдел кадров для удовлетворения потребностей фирмы и качественного выполнения своих работ [15, с. 184]. Спектр функций на каждом предприятии может отличаться, но большей частью имеет одинаковые показатели.



Рисунок 2 – Этапы построения системы управления персоналом [4, с. 173]

Действенность функционирования организации напрямую зависит от актуальности и эффективности системы управления человеческими ресурсами. Под системой управления подразумевается сложный механизм взаимодействия различных структурных компонентов предприятия, отраслевых органов и центральных исполнительных органов. Эта система включает в себя разнообразные функциональные подсистемы (таблица 1).

Таблица 1 – Функциональные подсистемы управления персоналом предприятия [7, с. 118]

Название подсистемы	Основные характеристики
Условия труда	«Выполнение условий психофизиологии, эргономики и технической эстетики труда, то есть труд должен соответствовать психологическим и физиологическим условиям, поведение и движение органов человека при работе должно обеспечить удобство и комфорт, повышать производительность труда и уменьшать затраты человеческой энергии; охрана труда и техника безопасности – труд, выполняемый человеком должен отвечать всем требованиям и нормам безопасности» [7].
Трудовые отношения	«Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; отношения руководства; управление конфликтами; социально-психологическая диагностика; взаимодействие руководителей с профсоюзами» [7].
Оформление и учет кадров	«Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; отношения руководства; управление конфликтными ситуациями; социально-психологическая диагностика; взаимодействие руководителей с профсоюзами» [7].
Маркетинг, прогнозирование и планирование персонала	«Разработка стратегии управления персоналом; анализ рынка труда; прогнозирование потребности; связь с внешними источниками обеспечения; оценка персонала» [7].
Развитие трудового потенциала	«Технико-экономическое обеспечение; повышение квалификации; работа с кадровым резервом; планирование деловой карьеры; адаптация новых работников» [7].
Стимулирование труда	«Нормирование и тарификация труда; разработка системы оплаты и морального поощрения труда; применение форм участия в прибылях и капитале; управление трудовой мотивацией» [7].
Предоставление юридических услуг	«Решение правовых вопросов трудовых отношений; правовое регулирование хозяйственной деятельности; согласование распорядительных документов по управлению персоналом» [7].
Создание необходимой социальной инфраструктуры	«Организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; обеспечение надлежащих условий здравоохранения и отдыха» [7].

На сегодняшний день отдел кадров обеспечивает целый ряд функций, которые обеспечивают качественную работу предприятия и формируют

эффективное управление трудовыми ресурсами. Применение современных методов управления расширило спектр функций работников отдела персонала и увеличило их возможности в управлении трудовыми ресурсами для облегчения их влияния на состояние предприятия и его показатели в целом.

Управление персоналом в организации включает в себя определенные функции, которые изображены на рисунке 3.

Планирование трудовых ресурсов предполагает разработку плана по удовлетворению будущих потребностей предприятия в количестве и качестве кадров. То есть на данном этапе определяется сколько работников нужно, какое у них должно быть образование, навыки и умения для удовлетворения потребностей фирмы в должности [13, с. 150].

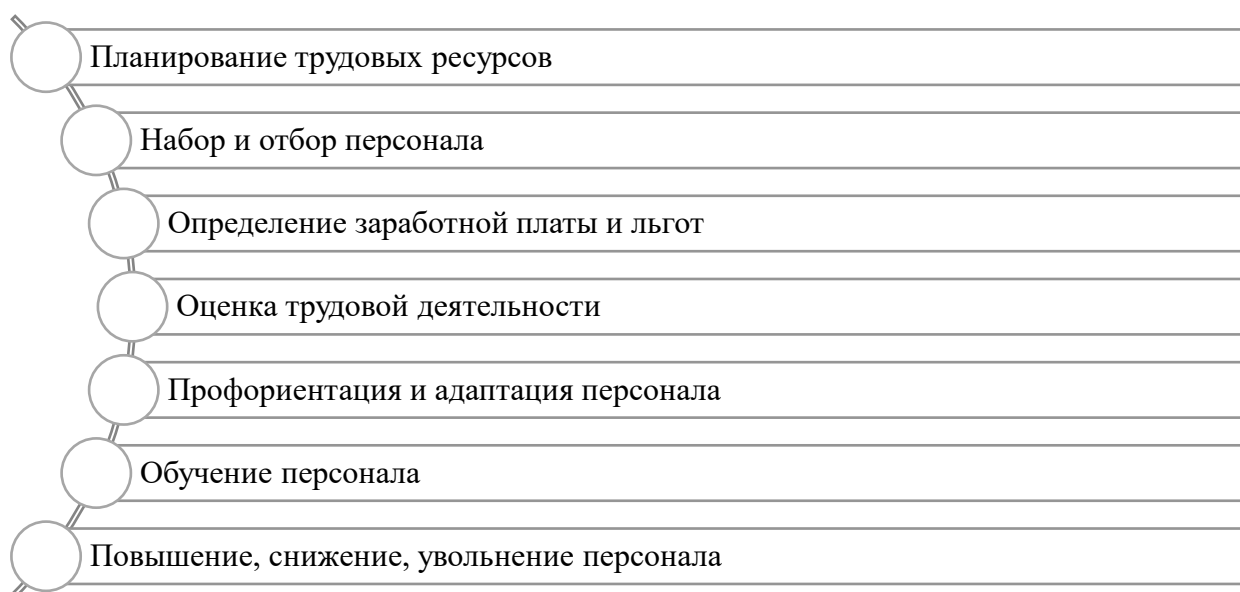


Рисунок 3 – Функции системы управления персоналом [24, с. 175]

Функция набора и отбора персонала отвечает за прямой контакт с рабочими и напрямую связана с предыдущей функцией. Во время набора запускается программа по привлечению кадров в фирму, определяются условия, на которых будут проводиться набор и организационные вопросы для создания резерва по высококвалифицированным специальностям. А уже

при отборе проводится оценка кандидатов, их соответствие требованиям заданной должности, анализ их предпочтений и недостатков [6, с. 164].

Функция определения заработной платы и льгот в основном имеет мотивационный эффект и используется для стимуляции развития рабочих, улучшение их производственных характеристик.

Профориентация и адаптация работников – психолого-экономическая функция, предусматривающая работу с работником, объяснение ему его основных обязанностей, работа по адаптации на рабочем месте и с коллективом, развитие у сотрудника понимания того, что от него ожидается на соответствующей должности и какая работа будет считаться выполненной удовлетворительно [25, с. 184].

Обучение как функция это: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы. Для проведения оценки трудовой деятельности работника разрабатываются разные методики. Тестирование и программы для понимания трудовых возможностей персонала. Данная функция помогает определить уровень квалификации работников, необходимость возможного повышения их навыков [19, с. 182].

Под выполнение вышеупомянутых функций определяется уровень кандидата, качество его работ и ответственность перед выполнением задач. Функция повышения, снижения или увольнения кадров отвечает за внутреннее перемещение рабочих в соответствии с их показателями в трудовой сфере и достижениях на работе.

Следовательно, управление персоналом включает в себя планирование, набор, отбор, оценку, обучение, адаптацию и контроль за перемещением персонала согласно ключевым показателям. Суть управления персоналом есть достижение максимального эффекта от качественного управления. А реализация функций способствует созданию эффективной системы управления персоналом, как составной части менеджмента организации.

Для успешного развития организация должна управлять кадровым планированием, набором, адаптацией, обучением, оценкой, вознаграждениями, а также мотивацией, контролингом персонала и созданием соответствующих условий труда [21, с. 124].

Построение качественной системы управления персоналом обеспечивает эффективное использование всех имеющихся возможностей кадрового состава предприятия и его постоянного развития. На современном этапе изучения вопроса ученые выделяют две системы управления персоналом, а именно: традиционную и современную систему управления персоналом [3, с. 163]. Традиционная система характеризуется устаревшими методами воздействия на персонал, ориентацией только на организационную структуру предприятия, иерархическую систему построения связей между персоналом, низким уровнем заинтересованности в обучении персонала и использованием новейших методов усовершенствования. Такая система характерна для отечественных государственных предприятий. Современная система управления персоналом в первую очередь отличается готовностью к изменению шаблонных методов работы и сотрудничества персонала, используя новейшие технологии и методы воздействия.

При построении современной системы управления персоналом идет ориентация на стратегию фирмы и постоянные изменения как во внешнем, так и внутренней среде компании. Предпочитается плоская и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, обеспечивающих эффективное взаимодействие подразделений и работников. Руководители заинтересованы в использовании инноваций в построении кадрового штаба предприятия.

При наличии различных методов и подходов, целей организаций и его задач, применяемых в управлении организацией, разрабатывается уникальная система управления персоналом, наиболее отвечающая требованиям компании. Кроме того, любая система является динамической и нуждается в постоянном усовершенствовании и развитии.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы системы управления персоналом организации, сформулируем следующие выводы.

Система управления персоналом представляет собой сложную совокупность структурных компонентов, известных как подсистемы, каждая из которых обладает собственной функциональной спецификой. Эти подсистемы взаимодействуют между собой, образуя единый процесс управления кадровым потенциалом организации. Основной целью этой системы является обеспечение количественного и качественного роста персонала, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей управления человеческими ресурсами внутри организации.

Целью системы управления персоналом является повышение квалификации сотрудников и развитие их потенциала для будущего развития и расширения компании. В процессе формирования данной системы следует учитывать как внешние, так и внутренние факторы воздействия.

Управление персоналом включает в себя планирование, набор, отбор, оценку, обучение, адаптацию и контроль за перемещением персонала согласно ключевым показателям. Суть управления персоналом есть достижение максимального эффекта от качественного управления. А реализация функций способствует созданию эффективной системы управления персоналом, как составной части менеджмента организации.

2 Анализ системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «САТОН ГРУПП».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «САТОН ГРУПП».

Юридический адрес предприятия: 445007, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 6.

Основным видом деятельности ООО «САТОН ГРУПП» является торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- торговля оптовая станками;
- торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами;
- торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием;
- торговля оптовая лакокрасочными материалами;
- торговля оптовая листовым стеклом;
- торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;
- торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями.

Сфера деятельности ООО «САТОН ГРУПП» включает в себя проведение инженерных работ под ключ. ООО «САТОН ГРУПП» предлагает высокотехнологичное климатическое оборудование, наиболее полно отвечающее финансовым и техническим условиям клиента.

ООО «САТОН ГРУПП» предлагает весь спектр услуг, прежде всего, это:

- энергоаудит и разработка комплексных программ по энергосбережению;
- проектирование инженерных систем поставка;
- монтаж оборудования пуско-наладочные работы гарантийное;
- техническое обслуживание климатических систем.

Энергоаудит проводится в целях определения путей быстрого и эффективного снижения расходов на энергоресурсы, сокращения и исключения непроизводительных расходов (потерь), оптимизации или замены технологии производства. После выполнения энергоаудита проводятся разработка энергосберегающих проектов и мероприятий. Определение технического и экономического эффекта от их внедрения.

В составе ООО «САТОН ГРУПП», за годы работы в сфере комплексного оснащения зданий и помещений инженерными системами, сформировался коллектив опытных специалистов, готовый решать самые сложные задачи по проектированию систем вентиляции, кондиционирования, теплоснабжения, индивидуальных тепловых пунктов, котельных, водоснабжения и канализации, системам безопасности, распределительных сетей.

ООО «САТОН ГРУПП» имеет богатый опыт не только продажи оборудования инженерных систем, но и разработана и производится собственная линейка энергоэффективного энергетического оборудования для решения задач вентиляции, отопления и кондиционирования.

ООО «САТОН ГРУПП» осуществляет комплексный подход к реализации проектов, начиная от проектирования до сдачи объекта в эксплуатацию: оперативное планирование монтажей; разработка графиков производства работ; оптимизация проектных решений; контроль выполнения строительно-монтажных работ; сдача работ технадзору заказчика; гарантийные обязательства.

ООО «САТОН ГРУПП» разрабатывает уникальные комплексные технические решения как для компаний, так и для частных клиентов. ООО «САТОН ГРУПП» прикладывает немало усилий, чтобы поддерживать сильную инфраструктуру сервисного и после продажного обслуживания и гарантировать клиентам всестороннюю консультационную и сервисную поддержку.

Основа философии ООО «САТОН ГРУПП» – Клиент прежде всего. Расширяя ассортимент продукции и возможности сервисного обслуживания, ООО «САТОН ГРУПП» стремится внести свой вклад в развитие передовых энергосберегающих технологий и обеспечить каждому клиенту оптимальные решения по соотношению цена / качество. ООО «САТОН ГРУПП» имеет огромный опыт в реализации таких проектов: Промышленная вентиляция, отопление кондиционирование для производственных, складских помещений. Коммерческие системы вентиляции, отопления и кондиционирования для торговых центров, фитнес центров, ресторанов, кафе, автосалонов, СТО и других общественных зданий, ОВиК. Проекты с применением энергоэффективных систем ОВиК: тепловые насосы разных типов (воздушные, геотермальные, встраиваемые в вентиляционную установку), рекуператоры тепла (роторные, активные термодинамические, тепловые трубы, пластинчатые, гликолевые), инфракрасное отопление разных типов (газовое, водяное, паровое, электрическое). Автоматизация все процессов в системах ОВиК. Другие нестандартные задачи. Благодаря применению инновационных решений в области ОВиК и самого энергоэффективного оборудования энергопотребление любого объекта можно уменьшить в несколько раз:

Предлагаемое ООО «САТОН ГРУПП» оборудование отлично зарекомендовало себя на рынке, оно выделяется высоким качеством, оптимальными ценами и полностью адаптировано к русским условиям установки и эксплуатации, идеально соответствует потребностям и пожеланиям каждого покупателя. Опытные специалисты компании ООО

«САТОН ГРУПП» проведут для клиента технические консультации по инженерному оборудованию, помогут сориентироваться в его многообразии, подберут оптимальный вариант оборудования, с учетом пожеланий к проектируемой сети. ООО «САТОН ГРУПП» производит комплексные поставки оборудования для внутренних инженерных сетей различных видов и уровней сложности. Предлагает климатическое оборудование лучших мировых марок: Panasonic, Daikin, Ruck, Frapol, Sodeca, Aerostar, Rhoss, Tecnair LV, CMT Clima, Neoclima, Haier, RC Group, MyCond, Weger, Hitachi, DriSteeem, Apen Group, Decsa, Goodman, Alfa Laval, Trotec , Blowair, Microdam, CIAT, Hitecsa, Toshiba, Wesper, Liberg, MTA, VEAB, Ostberg, HygroMatik, Winterwarm, MITA, AERIAL.

Цель ООО «САТОН ГРУПП» состоит в честном, профессиональном подходе к каждому клиенту.

Ассортимент продукции, реализуемой ООО «САТОН ГРУПП» представлен следующей продукцией:

- трубопроводная арматура;
- водосчетчики, теплосчетчики;
- продукция Теплосила;
- котельное оборудование;
- трубопроводные системы;
- блочные тепловые пункты;
- вентиляция;
- насосы;
- теплообменники;
- автоматизация;
- водонагреватели;
- инструмент для монтажа систем водопровода;
- крепеж для системы водопровода и канализации;
- пожарное оборудование;
- запорно-регулирующая арматура;

- радиаторы и тепловые дорожки;
- расширительные баки;
- теплоизоляция;
- чугунные и полимерные люки.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «САТОН ГРУПП» (рисунок 4).

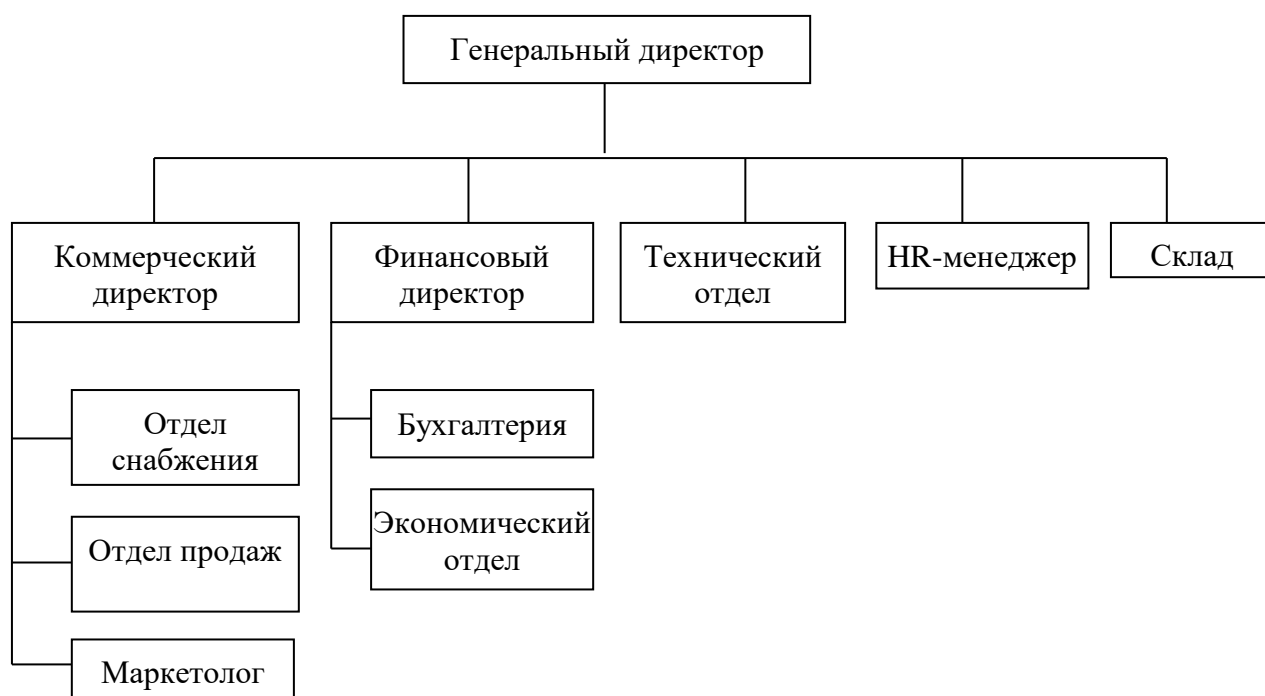


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «САТОН ГРУПП»

На сегодняшний день ООО «САТОН ГРУПП» функционирует с линейной структурой. Данная организационная структура позволяет более планомерно и качественно выполнять функции и делегировать полномочия.

Продолжим, рассмотрев ключевые технико-экономические параметры, связанные с функционированием компании ООО «САТОН ГРУПП» в отчетном периоде (таблица 2).

Из таблицы 2 и рисунка 5 видно, что в 2021 году отмечается уменьшение объема выручки от реализации на 8,81% и снижение себестоимости продаж на 6,33%. Это было обусловлено снижением спроса на продукцию предприятия и обусловило снижение валовой прибыли (на

30,77%). Однако прибыль от продаж увеличилась (на 5631 т.р.) за счет сокращения управленческих и коммерческих расходов (на 56,67% и 44,32% соответственно).

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «САТОН ГРУПП» за 2020-2022 годы

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	261340	238314	200828	-23026	-8,81	-37486	-15,73
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	234786	219930	180735	-14856	-6,33	-39195	-17,82
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	26554	18384	20093	-8170	-30,77	1709	9,30
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	6626	2871	2788	-3755	-56,67	-83	-2,89
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	22669	12623	12677	-10046	-44,32	54	0,43
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-2741	2890	4628	5631	-205,44	1738	60,14
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	2231	2440	3612	209	9,37	1172	48,03
8. Оборотные активы, тыс.руб.	34875	28417	19005	-6458	-18,52	-9412	-33,12
9. Среднесписочная численность ППП, чел.	53	49	43	-4	-7,55	-6	-12,24
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	30127	28412	24975	-1715	-5,69	-3437	-12,10
11. Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс.руб. (стр1/стр9)	4930,94	4863,55	4670,42	-67,39	-1,37	-193,13	-3,97
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр10/стр9)	568,43	579,84	580,81	11,40	2,01	0,98	0,17
13. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	7,49	8,39	10,57	0,89	11,91	2,18	26,00

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Абс. Изм. (+/-)	Абс. Изм. (+/-)	Абс. Изм. (+/-)
14. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-1,05	1,21	2,30	2,26	-	1,09	-
15. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-1,04	1,23	2,36	2,27	-	1,13	-
16. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	101,05	98,79	97,70	-2,26	-	-1,09	-

На рисунке 5 представлена динамика финансовых результатов ООО «САТОН ГРУПП».

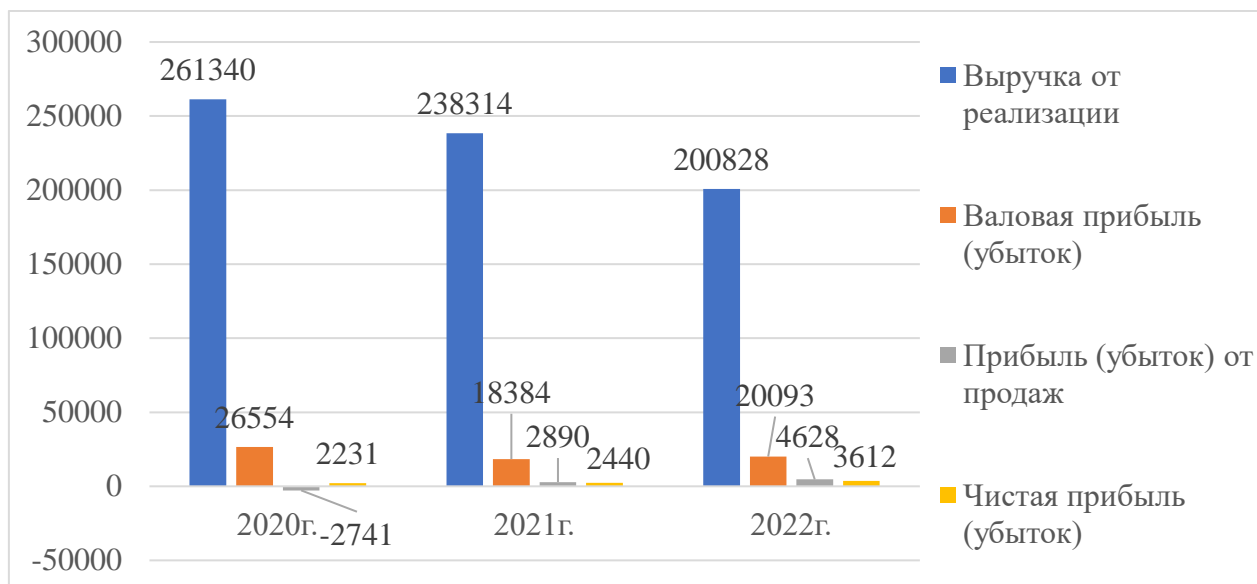


Рисунок 5 – Динамика финансовых результатов ООО «САТОН ГРУПП» за 2020-2022 годы, т.р.

Также наблюдался и рост показателей рентабельности, что указывает на повышение эффективности производственной и основной деятельности предприятия. Рост чистой прибыли составил 9,37%, что свидетельствует о повышении эффективности совокупной деятельности предприятия.

В 2022 году наблюдалось снижение выручки от реализации (на 15,73%) и себестоимости продаж (на 17,82%). Это было обусловлено дальнейшим снижением спроса на продукцию предприятия. За счет этого валовая прибыль увеличилась на 9,30%, а прибыль от продаж – на 60,14%. Этому способствовало и уменьшение управленческих расходов (на 2,89%). За счет этого наблюдался дальнейший рост показателей рентабельности, что свидетельствует о повышении эффективности производственной и основной деятельности предприятия. Также за весь период наблюдается снижение затрат на рубль выручки (с 101,05 до 97,70 р.), что свидетельствует об улучшении использования затрат предприятия.

Ежегодно замечается уменьшение производительности труда, что, при увеличении уровня оплаты труда, указывает на снижение эффективности использования персонала организации. Однако, параллельно с этим, год от года наблюдается рост оборачиваемости активов, что свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных активов внутри организации.

Таким образом, после анализа ключевых технико-экономических показателей деятельности компании ООО «САТОН ГРУПП», можно заключить, что, несмотря на уменьшение объемов продаж продукции, наблюдается повышение общей эффективности операций и более эффективное использование затрат и оборотных активов организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Деятельность по управлению персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» является уникальной и специфической, исходя из особенностей структуры и

организации этой компании. В организации отсутствует отдельный отдел, специализированный исключительно на управлении персоналом. Но это не означает отсутствия системы управления персоналом, так как в данной компании существует слаженная система функций, направленных на эффективное руководство и управление персоналом. ООО «САТОН ГРУПП», как и любая другая организация, сталкивается с задачами подбора, развития и обучения персонала, а также его адаптации и мотивации. Однако в данной организации эти функции персонал-менеджмента интегрированы в ее структуру более органично.

HR-менеджер организации выполняет центральную роль в управлении персоналом и координирует деятельность по набору и развитию сотрудников. При этом руководители структурных подразделений также активно участвуют в управлении персоналом и выполняют определенные функции, связанные с мотивацией и руководством своих подчиненных. В ООО «САТОН ГРУПП» HR-менеджер проводит аналитическую и оперативную работу, осуществляя исполнительные, распорядительные, контролируемые и координационные функции в сфере управления персоналом.

Среди основных подсистем системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» можно выделить:

- подсистема прогнозирования и планирования потребности в персонале;
- подсистема отбора и найма персонала;
- подсистема адаптации персонала;
- подсистема оценки персонала;
- подсистема обучения персонала;
- подсистема мотивации персонала.

Процесс прогнозирования потребности в персонале в ООО «САТОН ГРУПП» опирается на стратегический подход, учитывая долгосрочные цели компании, анализ регионального рынка труда и постоянный мониторинг

эффективности персонала. Планирование численности сотрудников в организации основывается на учете характеристик региона, социальной демографии, структурном и квалификационном составе персонала, сложности поставленных задач и наличии необходимой технической поддержки для управления.

Подбор персонала в ООО «САТОН ГРУПП» включает в себя формирование кадрового резерва, охватывающего все вакансии с учетом будущих изменений в организации. Этот процесс разделяется на внешний и внутренний подбор. Внешний подбор позволяет компании привлекать новые лица с новыми идеями, что способствует активному организационному развитию. Источниками внешнего подбора могут быть объявления в печатных изданиях, агентства занятости и специализированные консультационные фирмы.

Рассмотрим теперь основные источники покрытия потребности в персонале в ООО «САТОН ГРУПП» (таблица 3).

Таблица 3 – Источники покрытия потребности в персонале в ООО «САТОН ГРУПП»

Источники найма	Удельный вес, %
Рекомендации друзей и родственников	35
Рекомендации консультативных фирм по поиску и подбору персонала	15
Объявления, реклама	25
Разные источники внутри организации	15
Другие источники	10
Итого:	100

Достоинства использования внутреннего кадрового резерва в организации заключаются в нескольких ключевых аспектах. В первую очередь, сотрудники, уже являющиеся частью коллектива, обладают ценными преимуществами по сравнению с новыми сотрудниками, только что присоединившимися к компании. Эти преимущества могут включать в себя готовность и адаптированность к рабочей среде, более высокую оценку их

профессиональных способностей и, следовательно, более высокую удовлетворенность собой и своей работой.

При процессе отбора кандидатов для занятости в ООО «САТОН ГРУПП», особое внимание уделяется следующим критериям и параметрам:

- уровень квалификации кандидата, который должен быть высоким и соответствовать требованиям организации;
- личные качества соискателя, такие как коммуникабельность, ответственность и способность к сотрудничеству в коллективе;
- образование кандидата и его соответствие заявленным требованиям;
- профессиональные навыки и уровень знаний, необходимых для выполнения конкретной должности;
- опыт предыдущей работы и его релевантность для текущей должности;
- совместимость кандидата с окружающими в организации, включая личные качества, которые могут влиять на успешную интеграцию в команду.

Внутренний перевод сотрудников на более высокие должности, используя собственный кадровый резерв, осуществляется на основе тщательной оценки их профессиональных знаний, умений и навыков. Процесс принятия решения о внутренних перемещениях может включать в себя следующие этапы.

В свете возникших вакансий в организации, руководство принимает важные шаги по подбору новых сотрудников. Процесс назначения на вакантные позиции начинается с решения директора, основанного на актуальных потребностях и требованиях к команде. Директор определяет количество вакансий и выдвигает задачу HR-менеджеру – найти подходящих кандидатов внутри организации. Определение подходящих кандидатур для конкретных вакансий – это ответственность начальника отдела. Он прибегает к помощи должностных инструкций, которые содержат необходимые требования к профессиональным знаниям, навыкам и опыту работы. Эти

инструкции разрабатываются и утверждаются директором организации, обеспечивая прозрачность и стандартизацию процесса подбора кадров.

Далее, HR-менеджер проводит анализ состава и количества возможных кандидатур, составляя предварительный список потенциальных сотрудников. Основой для этого является оценка личной документации, включая личные дела, карточки сотрудников, анализ использования рабочего времени для выявления возможных нарушений, а также другие документы, предоставляющие информацию о профессионализме и трудовой дисциплине кандидатов. Кроме того, HR-менеджер учитывает собственный опыт взаимодействия с данными сотрудниками отдела.

Оценка кандидатур проводится в форме «трехмерной» оценки, которая включает в себя анализ информации о сотруднике, полученной из трех разных источников: коллег по работе, подчиненных и вышестоящего руководства. Этот многогранный подход позволяет получить объективное представление о кандидате. На совещании HR-менеджер делает заключение о соответствии или несоответствии каждого кандидата определенной должности. Этот процесс позволяет компании найти наилучших кандидатов для вакансий и обеспечивает качество подбора персонала. Директор по результатам совещания принимает окончательное решение о принятии работника (при его согласии) на новую должность.

Что касается адаптации персонала, то в ООО «САТОН ГРУПП» не проводятся мероприятия по адаптации.

Регулярная оценка профессиональной деятельности руководителей и специалистов является важным аспектом управления персоналом в нашей организации. Эта процедура проводится ежегодно для руководителей и выборочно для специалистов на основе рекомендаций их непосредственных начальников.

Результаты такой оценки служат основой для разработки индивидуальных планов развития сотрудников. Каждый сотрудник имеет

возможность участвовать в этом процессе и работать над улучшением своих навыков и профессионального роста.

Аттестация на квалификацию является стандартной процедурой, выполняемой каждые два года. Однако существуют исключения, когда сотрудникам не требуется проходить аттестацию:

- сотрудники, занимающие свои должности менее года;
- молодые специалисты, выпускники государственных учебных заведений, обучавшиеся по государственному заказу, и те, которые были направлены на обучение предприятием по соглашению;
- беременные женщины и женщины, у которых дети младше одного года;
- женщины, находившиеся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком в возрасте до трех лет, могут быть аттестованы не ранее, чем через год после возвращения на работу.

Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала для решения поставленных перед организацией задач и повышение профессионального уровня персонала. Профессиональное обучение направлено на развитие конкретных навыков и умений, необходимых для работы в данной организации, повышение, как общего, так и интеллектуального уровня работников. Для развития и повышения знаний и компетенции персонала в организации постоянная работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала. Заявки на обучение и повышение квалификации подаются до 25 декабря. На основании этих заявок составляется план обучения, который согласовывается с руководителями подразделений и утверждается директором организации. Параллельно утверждается график повышения квалификации руководящих работников и специалистов организации на текущий год.

Действующая система материального стимулирования в ООО «САТОН ГРУПП» включает в себя ряд ключевых элементов, направленных на мотивацию сотрудников. Одним из важных аспектов являются формы и

системы оплаты труда. Согласно положению об оплате труда и штатному расписанию, предусматривается предоставление премий в размере 30% от основного оклада за исполнение всех требований, установленных должностными инструкциями. Это способствует стимулированию сотрудников к более эффективному выполнению своих обязанностей.

Однако важно отметить, что система также предусматривает ответственность за допущенные упущения. После проведения контрольных проверок, если выявляются несоответствия выполнению требований, уровень премии может быть снижен до 20% или вовсе аннулирован. Это позволяет поддерживать высокие стандарты работы и дисциплину среди сотрудников. Порядок выплаты заработной платы в организации предусматривает, что зарплата выплачивается сотрудникам дважды в месяц, что обеспечивает стабильность и надежность в финансовых вопросах для сотрудников.

Трудовой договор также учитывает другие аспекты, такие как оплата отпускных и больничных листов, и в целом соответствует требованиям трудового законодательства. Это гарантирует соблюдение всех необходимых норм и правил, связанных с заработной платой и льготами для сотрудников.

Стимулирование работников в организации осуществляется путем предоставления доплат, надбавок, компенсаций и премий. Однако, наиболее важным инструментом материального поощрения является система премирования. Премии мотивируют сотрудников достигать выдающихся результатов в своей работе и финансируются из специального фонда. Они составляют существенную часть общего дохода сотрудника и способствуют улучшению конечных показателей продуктивности.

В целях стимулирования сотрудников к более высокой производительности, руководство намерено поощрять их за выдающиеся результаты, достигнутые в течение года. Для начальников отделов и высшего руководства определена определенная сумма поощрительных выплат за позитивные достижения всей команды.

Далее проведем анализ состава и структуры персонала ООО «САТОН ГРУПП» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ состава и структуры персонала ООО «САТОН ГРУПП» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020г.		2021г.		2022г.		Изменения, +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Руководитель	9	16,98	9	18,37	9	20,93	0	0
Специалисты	13	24,53	12	24,49	11	25,58	-2	-15,38
Рабочие	31	58,49	28	57,14	23	53,49	-8	-25,81
Итого:	53	100	49	100	43	100	-10	-18,87

Из данных таблицы 4 видно, что за анализируемый период численность персонала уменьшилась на 10 человек или на 18,87%. Это было обусловлено снижением масштабов деятельности организации. В частности, наблюдалось уменьшение численности специалистов и рабочих, тогда как численность руководителей не менялась.

На рисунке 6 представим структуру персонала ООО «САТОН ГРУПП».

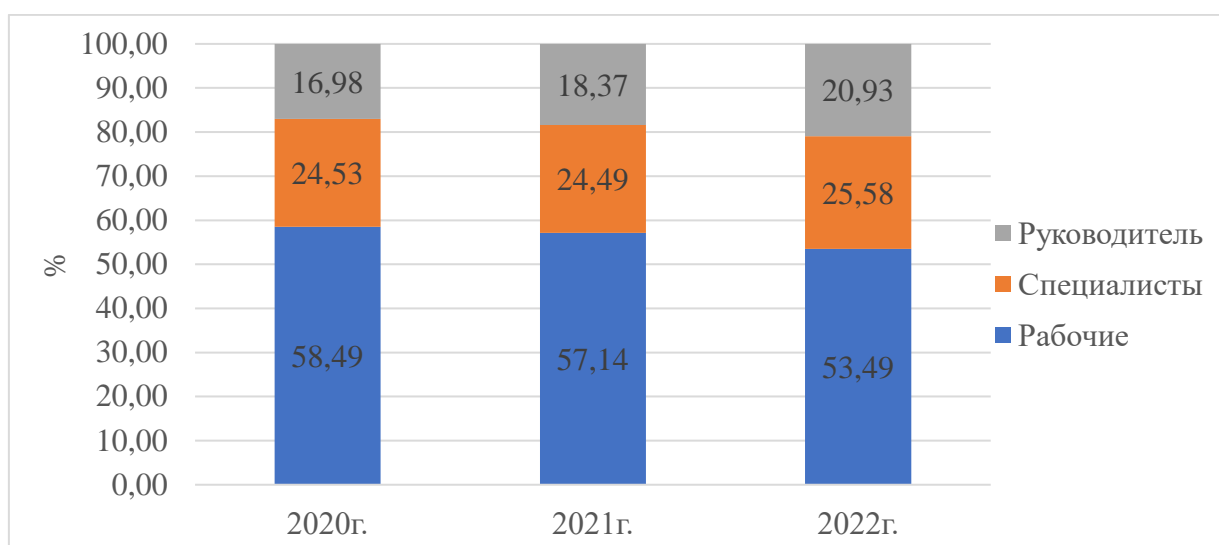


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «САТОН ГРУПП» за 2020-2022 годы

Данные, представленные выше, свидетельствуют о том, что в организационной структуре произошли изменения в распределении сотрудников. Сначала внимание привлекает категория рабочих, чей долевой вес снизился с 58,49% до 53,49%. Этот сдвиг можно объяснить уменьшением объемов работы организации.

В то же время доля руководителей увеличилась с 16,98% до 20,93%, что указывает на увеличение их значимости в структуре персонала. Такие изменения могут быть связаны с необходимостью более тщательного управления организацией в новых условиях.

Кроме того, удельный вес специалистов также увеличился, их доля составляет теперь 25,58% по сравнению с предыдущими 24,53%. Это может свидетельствовать о более высокой потребности в квалифицированных сотрудниках в контексте изменений, произошедших в организации.

Итак, можно заключить, что изменения в структуре персонала связаны с реорганизацией организации и изменением приоритетов в распределении персонала.

Далее проведем анализ показателей движения персонала ООО «САТОН ГРУПП» (таблица 5).

Из представленных данных в таблице 5 видно, что в период исследования произошло ухудшение ситуации с движением персонала. Этот факт подтверждается увеличением коэффициентов текучести кадров с 5,66% до 18,60% и снижением коэффициента постоянства кадров с 90,57% до 76,74%. Эти изменения указывают на негативную динамику в управлении персоналом в данной организации. Рост текучести кадров связан с недовольством сотрудников уровнем оплаты труда внутри компании.

Таблица 5 – Анализ показателей движения персонала ООО «САТОН ГРУПП» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	53	49	43	-4	-6	-7,55	-12,24
Принято работников, чел.	2	2	2	0	0	0	0
Выбыло работников, чел.	3	6	8	3	2	100	33,33
Выбыло работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	6	8	3	2	100	33,33
Коэффициенты оборота:							
- по приему	3,77	4,08	4,65	0,31	0,57	-	-
- по выбытию	5,66	12,24	18,60	6,58	6,36	-	-
- общего оборота	9,43	16,33	23,26	6,89	6,93	-	-
- текучести кадров	5,66	12,24	18,60	6,58	6,36	-	-
- постоянства кадрового состава	90,57	83,67	76,74	-6,89	-6,93	-	-

Далее проведем анализ эффективности системы управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ эффективности системы управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	261340	238314	200828	-23026	-37486	-8,81	-15,73
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	30127	28412	24975	-1715	-3437	-5,69	-12,10
Среднесписочная численность персонала, чел.	53	49	43	-4	-6	-7,55	-12,24
Производительность труда, тыс.руб./чел.	4930,94	4863,55	4670,42	-67,39	-193,13	-1,37	-3,97
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	568,43	579,84	580,81	11,40	0,98	2,01	0,17

Данные из таблицы 6 однозначно свидетельствуют о стабильном снижении производительности труда на протяжении каждого года, в то время как уровень оплаты труда систематически увеличивался. Эти тенденции говорят о потере эффективности в системе управления персоналом внутри ООО «САТОН ГРУПП». Это явно указывает на необходимость разработки новых стратегий и методов для усовершенствования системы управления персоналом в данной организации.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП», сформулируем следующие выводы.

Основным видом деятельности ООО «САТОН ГРУПП» является торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой. Сфера деятельности ООО «САТОН ГРУПП» включает в себя проведение инженерных работ под ключ. ООО «САТОН ГРУПП» предлагает высокотехнологичное климатическое оборудование, наиболее полно отвечающее финансовым и техническим условиям клиента.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «САТОН ГРУПП» позволил определить, что не смотря на снижение объемов реализации продукции, наблюдалось повышение эффективности деятельности и повышении эффективности использования затрат и оборотных активов организации.

За анализируемый период численность персонала уменьшилась на 10 человек или на 18,87%. Это было обусловлено снижением масштабов деятельности организации. В частности, наблюдалось уменьшение численности специалистов и рабочих, тогда как численность руководителей не менялась.

Оценка системы управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП» показала, что служба управления персоналом представлена HR-менеджером. Главным источником покрытия потребности в персонале есть рекомендации друзей и родственников.

Во время изучаемого периода наблюдалась прогрессирующая проблема в управлении персоналом, что можно установить по росту коэффициентов движения сотрудников. Например, коэффициент текучести кадров значительно возрос с 5,66% до 18,60%, в то время как коэффициент постоянства снизился с 90,57% до 76,74%. Эти изменения свидетельствуют о негативных тенденциях и свидетельствуют о неэффективности управления персоналом внутри организации.

Кроме того, каждый год наблюдалось ухудшение производительности труда, несмотря на регулярное повышение уровня оплаты труда. Это указывает на неэффективность системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» и подчеркивает важность разработки мер для усовершенствования системы управления персоналом внутри организации.

3 Пути совершенствования системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации

Данные анализа системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» выявили ряд значительных проблем, которые несомненно требуют немедленного внимания:

- заметное увеличение текучести кадров с 5,66% до 18,60% (см. таблицу 5). Этот тревожный рост свидетельствует о потере ценных сотрудников и явной нестабильности в кадровой политике компании;
- снижение производительности труда при одновременном увеличении уровня оплаты труда (см. таблицу 6). Это явление вызывает серьезные вопросы о том, насколько эффективно расходуются ресурсы компании и каким образом оплата труда влияет на мотивацию персонала.

Для устранения этих проблем и совершенствования системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование оплаты труда с целью снижения текучести кадров и улучшению движения персонала в организации;
- внедрение оценивания персонала организации.

Рассмотрим их подробнее.

Мероприятие 1. Совершенствование оплаты труда с целью снижения текучести кадров и улучшению движения персонала в организации.

Предлагается ввести комбинированную систему оплаты труда для работников, у которых есть план. Комбинированная оплата труда гарантирует определенный финансовый базис, разрешающий работникам

прогнозировать свои минимальные доходы. Внедренные изменения позволят повысить удовлетворенность работников работой в организации, системой оплаты труда и стимулировать их к более высокой производительности и эффективности работы, потому что они будут получать бонусы за высокие показатели производства.

Усовершенствованная система оплаты труда для работников ООО «САТОН ГРУПП» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Предлагаемая нами система начисления заработной платы за комбинированной системой оплаты труда в ООО «САТОН ГРУПП»

Расчет заработной платы	
1.Аккордная заработная плата	Для определения суммы аккордной зарплаты устанавливается временная тарифная ставка.
2.Бонус за производительность труда	<ul style="list-style-type: none"> – 10% премии от аккордной заработной платы, если производительность труда составляет от 70% до 80%; – 30% премии от аккордной заработной платы, если производительность труда составляет от 80% до 100% – 60% премии от аккордной заработной платы, если производительность труда составляет от 100% и больше.
3. Показатели начисления бонуса за производительность труда	<ul style="list-style-type: none"> – Присутствие (100% присутствия на работе, 40 рабочих часов в неделю); – Производительность > 70%; – Качество – по результатам оценки руководства; – Гибкость – по результатам оценки руководства.
4. Еженедельный бонус за выполнение плана (групповой бонус)	

Следовательно, суть предлагаемой системы оплаты труда для ООО «САТОН ГРУПП» заключается в начислении бонусов:

- если работник выполнил 100% плана, то ему начисляется 60% премии от аккордной заработной платы;
- если он выполнил меньше, премия будет меньше – от 10% до 30% от аккордной заработной платы в зависимости от производительности.

Производительность труда будет начисляться в соответствии с процентом выполненного плана. Также предусмотрен еженедельный групповой бонус за исполнение плана.

Такие изменения в системе оплаты труда будут стимулировать работников к более высокой производительности и эффективности работы, потому что они будут получать бонусы за высокие показатели деятельности при условии должного качества. Это способствует повышению мотивации и заинтересованности работников в исполнении своих обязанностей на как можно более высоком уровне. Комбинированная система оплаты труда включительно с групповым еженедельным бонусом за выполнение плана будет способствовать большей командной работе и сотрудничеству. Также комбинированная система оплаты труда дает возможность предприятию уменьшить расходы на заработную плату в тех случаях, когда работник не достигает высоких показателей производительности. В таком случае, уменьшая бонусы, компания уменьшает свои расходы на заработную плату работников, не достигающих установленных показателей производительности.

Для расчета того, насколько изменится среднемесячная заработная плата работника после перехода на предложенную нами комбинированную систему оплаты труда, сравним текущую среднемесячную заработную плату одного работника по сдельной системе оплаты труда со среднемесячной заработной платой одного работника по комбинированной системе оплаты труда в таблице 8.

Следовательно, из таблицы 8 видно, что при переходе на предложенную комбинированную систему оплаты труда, заработная плата работников увеличится в размере от 2,94% до 6,46% в зависимости от их производительности труда. В то же время, если производительность работника составляет от 80% до 100%, он будет получать тот же денежный бонус независимо от выработки.

Это позволит предприятию уменьшить расходы на оплату труда без негативного влияния на удовлетворенность работников, поскольку в таком случае комбинированная система оплаты труда будет стимулировать их стремиться к показателю производительности труда 100% и более.

Таблица 8 – Динамика изменения среднемесячной заработной платы работника сдельщика при переходе на комбинированную систему оплаты труда в ООО «САТОН ГРУПП»

Среднемесячная заработная плата согласно сдельной системе оплаты труда		Среднемесячная заработная плата согласно комбинированной системе оплаты труда		Отклонения	
План	3500 тыс.руб.	Часовая тарифная ставка, руб.	225	абсол., +/-	относ., %
Ставка на продажи на 100 тыс.руб.	1,57 тыс.руб.	Аккордная ЗП	36,00	-	-
ЗП в случае выполнения плана на 70%, тыс.руб.	38,47	ЗП в случае производительности труда от 70% до 80%, тыс.руб.	39,6	1,13	2,94
ЗП в случае выполнения плана на 80%, тыс.руб.	43,96	ЗП в случае производительности труда от 80% до 100%, тыс.руб.	46,8	2,84	6,46
ЗП в случае выполнения плана на 100%, тыс.руб.	54,95	ЗП в случае производительности труда 100% и больше, тыс.руб.	57,6	2,65	4,82

Это будет происходить для получения большего бонуса и как результат высшей заработной платы, которая при комбинированной системе оплаты труда есть на почти 5% выше прямой сдельной при одинаковом объеме работы.

Таким образом, комбинированная система оплаты труда будет способствовать повышению производительности работников, уменьшению затрат на заработную плату, улучшению атмосферы в коллективе и, за счет

этого, снижению текучести кадров до естественного уровня (5%), а также обеспечит финансовую безопасность работников, прозрачность и честность в оплате труда.

Мероприятие 2. Внедрение оценивания персонала организации.

Оценка работников организации является важной процедурой, которая помогает определить уровень квалификации и профессиональных навыков работников, что работают в организации. Такой процесс позволяет руководству организации иметь четкое представление о потенциальных рисках и перспективах развития организации, обеспечивать эффективную работу коллектива и рациональное использование ресурсов.

Для эффективной оценки специалистов и производственных работников в ООО «САТОН ГРУПП» предлагается применять 2 типа оценки: оценка результативности работы работника за установленный промежуток времени и оценку его портфеля компетенций.

Рекомендуется рассмотреть следующие критерии оценки для проведения оценки результативности работы работника организации:

- производительность труда. Этот критерий оценки оценивается на основе количества реализуемых товаров, а также эффективности использования ресурсов, таких как время, материалы, оборудование;
- качество работы. Этот критерий оценивается на основе соответствия выполненной работы требованиям технических, качественных и безопасных стандартов, установленных в организации.

Ориентиром для оценки результативности работы работника будут установлены на предприятии нормы и стандарты.

Для оценки портфеля компетенции предлагается привлекать экспертные комитеты. Экспертный комитет состоит из непосредственного руководителя работника и группы из трех-четырех других работников, с которыми оцениваемый работник больше всего взаимодействует в работе. Оценка работника несколькими членами коллектива и составление коллективного рейтинга дает многочисленные преимущества. Этот подход

приводит к получению более надежных и справедливых рейтингов по сравнению с теми, которые дает один оценщик, поскольку он устраняет потенциальные проблемы, связанные с пристрастностью оценщика.

Для оценки портфеля компетенции работников рекомендуется применять метод балльно-коэффициентной оценки, предусматривающий перечисление баллов, выставленных по каждому критерию, от 1 до 5 по коэффициентам значимости критериев. Среди преимуществ этого метода является то, что его легко понимать и применять и он не требует специальной подготовки для выполнения оценки. Также, балльно-коэффициентная оценка дает возможность сравнить результаты разных работников и определить тех, кто выполняет свои обязанности лучше всего.

Пример рекомендуемого нами бланка оценки портфеля компетенции отдельный работник приведен в таблице 9.

Для лучшего понимания системы оценки от 1 до 5, представленной в таблице 9, была разработана система толкования, приведенная ниже:

- 1 – недостаточный: работник не обладает данной компетенцией, не способен применять знания и умения в работе;
- 2 – ниже среднего: работник имеет базовые знания и навыки, но требует улучшение выполнения задач;
- 3 – средний: работник обладает достаточным уровнем компетенции, чтобы успешно выполнять свои обязанности;
- 4 – высокий: работник обладает достаточно высоким уровнем компетенции и может выполнять задачи с высоким качеством;
- 5 – отличный: работник имеет наивысший уровень компетенции, проявляет инициативу и самостоятельность в выполнении работы, достигает высоких результатов и использует творческие подходы к решению задач.

Таблица 9 – Оценка портфеля компетенций специалистов ООО «САТОН ГРУПП»

Группа компетенций	Компетенции, которые подлежат оценке	Весомость компетенции в пределах группы	Оценка компетенции работников (от 1 до 5)	Перечислены по коэффициентам значимости компетенции баллы
Профессиональные компетенции	Умение определять приоритеты в работе	0,1		
	Способность соблюдать технического задания и стандартов качества и безопасности	0,2		
	Способность к планированию и организации собственного труда	0,1		
	Внимание к деталям и соблюдение технологического процесса	0,2		
	Конструктивное использование рабочего времени	0,2		
	Умение обеспечить своевременное выполнение задач	0,2		
	В общем по группе	1		
Поведенческие компетенции	Ответственность	0,2		
	Дисциплинированность	0,2		
	Настойчивость в достижении поставленной цели	0,1		
	Способность приспособиться к новым технологиям и изменений в производственном процессе	0,3		
	Самостоятельность	0,2		
	В общем по группе	1		

Важно также разработать конкретные примеры или критерии для каждого уровня оценки, чтобы избежать неоднозначности и обеспечить одинаковое понимание оценки для всех работников.

Следовательно, каждый из участников экспертного комитета заполняет этот бланк (таблица 9), после чего HR-менеджер суммирует количественные показатели и выводит средний балл.

Для эффективной оценки руководящего состава ООО «САТОН ГРУПП» предлагается применять следующие типы оценки: метод управления по целям и оценка портфеля компетенций.

«Метод управления по целям основывается на использовании общей программы оценки и постановки целей для руководителей организации, состоящей из следующих шагов:

- определение целей организации, разработка плана на следующий год;
- обсуждение целей организации с ее директором и руководителями отделов и подразделений организации (часто на собрании руководящего состава организации), определение руководителями своих собственных индивидуальных целей (установление вклада каждого в достижение целей организации);
- определение ожидаемых результатов;
- директор и руководители отделов и подразделений организации устанавливают краткосрочные цели исполнения обязанностей;
- проверка руководителями высшего ранга фактического исполнения обязанностей каждым менеджером, измерение результатов;
- обеспечение обратной связи. Руководитель отдела периодически проводит собрание с руководителями подразделений, а директор организации с руководителями отделов, во время которых обсуждается исполнение обязанностей и оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов» [15, с. 163].

Что касается оценки портфеля компетенций руководящего состава организации, то система оценки не отличается от оценки компетенций специалистов и рабочих, однако сами компетенции будут отличаться в зависимости от специфики деятельности отдельно руководителя.

Проводить оценку персонала организации рекомендуется раз в год, если стаж работника составляет более 2 лет. На основе ежегодного результата оценки руководителей и специалистов, HR-менеджером будет определяться потребности в их обучении. Для рабочих в организации обучение будет проводиться централизованно.

По оценкам руководства организации ООО «САТОН ГРУПП», внедрение оценивания позволит повысить производительность труда в организации на 3%.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» предусматривают доплату HR-менеджеру за внедрение предложенных мероприятий в размере 5 т.р. ежемесячно и рост уровня оплаты труда на 4,82% (см. таблицу 8).

В таблице 10 представим расчет совокупных расходов на реализацию мероприятий в ООО «САТОН ГРУПП».

Таблица 10 – Расчет совокупных расходов на реализацию мероприятий в ООО «САТОН ГРУПП»

Расходы	Величина, тыс. руб.
Доплаты HR-менеджеру за внедрение мероприятий (5 тыс.руб. в мес.)	60 (5 × 12)
Рост уровня оплаты труда в связи с совершенствованием системы оплаты труда	1204 (24975 * 4,82%)
Итого:	1264

Из данных таблицы 10 видно, что совокупная величина расходов на реализацию предложенных мероприятий для ООО «САТОН ГРУПП» составит 290 т. р.

В соответствии с оценками руководства организации, внедрение предложенных мероприятий в ООО «САТОН ГРУПП» предполагается способствовать повышению производительности труда на 3% несмотря на то, что численность персонала останется на уровне 2022 года (43 сотрудника).

Чтобы рассчитать плановую производительность, используется следующая формула:

$$ПТ_{\text{план.}} = ПТ_{2022\text{г.}} \times 3\%, \quad (1)$$

где $ПТ_{\text{план.}}$ – плановая производительность труда;

$ПТ_{2022\text{г.}}$ – производительность труда за 2022 год.

Тогда плановая производительность труда ООО «САТОН ГРУПП» составит:

$$ПТ_{\text{план.}} = 4760,42 \text{ т. р.} \times 3\% = 4810,53 \text{ т. р.}$$

Для расчета плановой величины выручки от реализации ООО «САТОН ГРУПП» стоит использовать формулу (2):

$$В_{\text{план.}} = ПТ_{\text{план.}} \times Ч_{\text{план.}}, \quad (2)$$

где $Ч_{\text{план.}}$ – плановая численность персонала.

Тогда плановая величина выручки от реализации ООО «САТОН ГРУПП» составит:

$$В_{\text{план.}} = 4810,53 \text{ т. р.} \times 43 \text{ чел.} = 206852,8 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитаем экономический эффект по проекту мероприятий (таблицы 11-12).

Таблица 11 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности в ООО «САТОН ГРУПП»

Показатель	Значение	Источник информации
Численность работников до внедрения мероприятия, чел.	43	Глава 2
Численность работников после внедрения мероприятия, чел.	43	По проекту
Выручка до внедрения мероприятия, тыс. руб.	200828	Глава 2
Выручка после внедрения мероприятия, тыс. руб.	206852,8	По проекту
Среднегодовая зарплата работника, тыс. руб.	580,81	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	70605	Отчетные данные
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	1264	По проекту

Используя данные таблицы 11, рассчитаем экономический эффект от мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий для ООО «САТОН ГРУПП»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; $\text{ЧР}_{1,2}$ – численность работников до и после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 43 \times \left(1 + \frac{3}{100}\right) - 43 = 1,29$
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда.</p>	$\text{ПТр} = \frac{1,29}{43 - 1,29} \times 100 = 3,09$
3. Годовая экономия себестоимости по зарплате, тыс. руб.	$\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая зарплата.</p>	$\text{Эз/п} = 580,81 \times 1,29 = 749,24$

Продолжение таблицы 12

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
4. Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/н} \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 749,24 \times 0,3 = 224,77$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$ <p>Y - условно-постоянные затраты; B – выручка до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу/л} = (70605 / 200828 - 70605 / 206852,8) \times 206852,8 = 2118,14$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/н} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (6)$	$\text{Эу/г} = 749,24 + 224,77 + 2128,14 = 3096,54$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (7)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 3096,54 - 1264 = 1832,54$

Из анализа данных, представленных в таблице 12, видно, что предполагаемый годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий для ООО «САТОН ГРУПП» оценивается в размере 1832,4 т.р. Это свидетельствует о том, что внедрение данных мероприятий обосновано с экономической точки зрения.

Следовательно, при изучении возможных путей улучшения системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП», приходим к следующим заключениям.

Данные анализа системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» выявили ряд значительных проблем, которые несомненно требуют немедленного внимания:

- заметное увеличение текучести кадров с 5,66% до 18,60%. Этот тревожный рост свидетельствует о потере ценных сотрудников и явной нестабильности в кадровой политике компании;
- снижение производительности труда при одновременном увеличении уровня оплаты труда. Это явление вызывает серьезные вопросы о том, насколько эффективно расходуются ресурсы компании и каким образом оплата труда влияет на мотивацию персонала.

Для устранения этих проблем и совершенствования системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование оплаты труда с целью снижения текучести кадров и улучшению движения персонала в организации;
- внедрение оценивания персонала организации.

Было установлено, что общая сумма финансовых затрат на выполнение предложенных мероприятий для ООО «САТОН ГРУПП» составит 290 т.р. Ежегодный экономический результат от внедрения этих мероприятий для ООО «САТОН ГРУПП» оценивается в 1832,4 т.р., что подтверждает финансовую целесообразность реализации предложенных мероприятий.

Заключение

Система управления персоналом представляет собой сложную совокупность структурных компонентов, известных как подсистемы, каждая из которых обладает собственной функциональной спецификой. Эти подсистемы взаимодействуют между собой, образуя единый процесс управления кадровым потенциалом организации. Основной целью этой системы является обеспечение количественного и качественного роста персонала, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей управления человеческими ресурсами внутри организации.

Целью системы управления персоналом является повышение квалификации сотрудников и развитие их потенциала для будущего развития и расширения компании. В процессе формирования данной системы следует учитывать как внешние, так и внутренние факторы воздействия.

Управление персоналом включает в себя планирование, набор, отбор, оценку, обучение, адаптацию и контроль за перемещением персонала согласно ключевым показателям. Суть управления персоналом есть достижение максимального эффекта от качественного управления. А реализация функций способствует созданию эффективной системы управления персоналом, как составной части менеджмента организации.

Основным видом деятельности ООО «САТОН ГРУПП» является торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой. Сфера деятельности ООО «САТОН ГРУПП» включает в себя проведение инженерных работ под ключ. ООО «САТОН ГРУПП» предлагает высокотехнологичное климатическое оборудование.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «САТОН ГРУПП» позволил определить, что не смотря на снижение объемов реализации продукции, наблюдалось повышение эффективности деятельности, использования затрат и оборотных активов.

Оценка системы управления персоналом ООО «САТОН ГРУПП» показала, что служба управления персоналом представлена HR-менеджером. Главным источником покрытия потребности в персонале есть рекомендации друзей и родственников.

В рассматриваемом периоде наблюдается ухудшение ситуации с перемещением сотрудников, что подтверждается ростом показателей текучести персонала. Соответственно, процент текучести сотрудников вырос, в то время как стабильность кадров снизилась. Это свидетельствует о неблагоприятной динамике и говорит о недоработках в управлении персоналом в организации. Параллельно, каждый год отмечается снижение производительности труда, в то время как уровень оплаты труда регулярно растет. Это свидетельствует о снижении эффективности системы управления персоналом в компании ООО «САТОН ГРУПП» и подчеркивает необходимость разработки мер по улучшению системы управления персоналом в организации.

Результаты анализа системы управления персоналом в ООО «САТОН ГРУПП» выявили существенные проблемы. Среди основных трудностей можно выделить ухудшение движения персонала и рост текучести кадров. Также обнаружено снижение производительности труда при одновременном росте уровня оплаты труда.

Для решения указанных проблем и дальнейшего усовершенствования системы управления персоналом в компании «САТОН ГРУПП» предлагаются следующие шаги: улучшение системы оплаты труда с целью снижения текучести кадров и стимулирования эффективности персонала, а также внедрение системы оценивания производительности сотрудников.

Оценка расходов на внедрение предложенных мероприятий для ООО «САТОН ГРУПП» показала, что общая сумма составит 290 т.р. Прогнозируемый ежегодный экономический эффект от реализации этих мероприятий составит 1832,4 т.р, что подтверждает целесообразность внедрения предложенных изменений.

Список используемой литературы

1. Алферова С. А. Особенности и принципы формирования эффективной системы управления персоналом на предприятии // Форум молодых ученых. 2022. № 11 (15). С. 184-190.
2. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект, 2021. 161 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
4. Гарибян В. Р. Система управления персоналом предприятия // Форум молодых ученых. 2022. № 8 (24). С. 172-178.
5. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
6. Голубченко Е. В., Чернышева Ю. С. Сущность и роль системы управления персоналом в деятельности предприятия // Мировая наука. 2021. № 1 (46). С. 162-168.
7. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
8. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. 4-е изд. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
10. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
11. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. 168 с.

12. Кармаева А. Р., Морозова М. М. Понятие и функции системы управления персоналом // *Мировая наука*. 2020. № 12 (45). С. 148-154.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 360 с.
14. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 202 с.
15. Ловчева М. В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие. М.: РГ-Пресс, 2021. 378 с.
16. Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. М.: КноРус, 2022. 232 с.
17. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 424 с.
18. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 575 с.
19. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 402 с.
20. Толкунова Е. Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т.9. (№6А). С. 138-143.
21. Радионова Е. А. Современные подходы к построению системы управления персоналом организации // *Экономика и социум*. 2021. № 9 (88). С. 123-131.
22. Стрельцов Д. И., Морозова Н. Н., Федоркова А. В. Понятие и задачи современной системы управления персоналом предприятия // *Форум молодых ученых*. 2021. № 2 (54). С. 213-230.

23. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк; под редакцией А. А. Литвинюка. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 498 с.

24. Чудинова А. А. Система управления персоналом на предприятии // Мировая наука. 2022. № 5 (14). С. 174-179.

25. Чумак Е. В. Система управления персоналом // Форум молодых ученых. 2022. № 5-3 (21). С. 183-194.