

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-  
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
– А.В. Васильева А.В. Васильева  
« 07 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**


на тему: Совершенствование управления персоналом ООО «Софт Сервис»

Исполнитель  
студент группы 472 об-1

05.06.2018 


В.А. Гуличенко

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

05.06.2018 

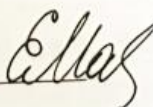
Г.А. Заломская

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. экон. наук

05.06.2018 

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

05.06.2018 

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева  
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Гуличенко Виктории Александровны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Совершенствование управления персоналом ООО «Софт Сервис»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-УО)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): научно-исследовательская литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации

2 Анализ управления персоналом ООО «Софт сервис»

3 Совершенствование управления персоналом ООО «Софт Сервис»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.; Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.; Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2017 гг.; Должностная инструкция менеджера по управлению персоналом; Анкета об удовлетворенности факторами морально-психологического климата в коллективе; Аудит системы адаптации в компании; «Матрица адаптации» нового сотрудника;

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Консультант по экономической части, доцент, к.э.н., Заломская Г.А.

7. Дата выдачи задания 15.01.2018

Руководитель бакалаврской работы (проекта) доцент, к.э.н., Заломская Г.А.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2018

В.Г. Гуличенко  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 80 с., 12 рисунков, 20 таблиц, 8 приложений, 50 источников.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ, АНАЛИЗ, АДАПТАЦИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ, ОЦЕНКА РИСКОВ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ.

Целью работы является совершенствование управления персоналом ООО «Софт Сервис» на основе проведенного анализа.

Предметом исследования является управление персоналом на предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования данного дипломного проекта являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом организации.

Основные методы, которые были использованы при анализе системы адаптации: анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры; анкетирование, проведение опросов, наблюдение, фокус-группа с сотрудниками отдела персонала.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления персоналом организации	8
1.1 Цели и принципы управления персоналом современной организации	8
1.2 Стратегии управления персоналом организации	12
1.3 Технологии управления персоналом организации	15
2 Анализ управления персоналом в ООО «Софт Сервис»	22
2.1 Краткая характеристика организации	22
2.2 Анализ управления персоналом в организации	35
2.3 Недостатки управления персоналом в организации	45
3 Совершенствование управления персоналом в ООО «Софт Сервис»	51
3.1 Разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения по улучшению управления персоналом	51
3.2 Расчет затрат и ресурсов по проекту совершенствования управления персоналом	64
3.3 Оценка рисков и эффективности управленческого решения	67
Заключение	71
Библиографический список	75
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.	81
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.	83
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.	85
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.	86
Приложение Д Должностная инструкция менеджера по управлению персоналом	87
Приложение Е Аудит системы адаптации в компании (для сотрудников, проработавших в компании менее одного года)	90
Приложение Ж Анкета об удовлетворенности факторами морально-	

психологического климата в коллективе	92
Приложение К «Матрица адаптации» нового сотрудника	93
Приложение Л Положение об адаптации работников	94

## ВВЕДЕНИЕ

Увеличение эффективности бизнеса во многом определяется системой управления организации, которая зависит от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее членов в направлении выбранной цели.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Необходимость совершенствовать управление на современном этапе определяется многими факторами. Это оптимизация численности управленческого персонала, а также его функций; внедрение автоматизированных систем управления развития систем принятия решений.

Человеческие ресурсы являются ключевым фактором в работе организации. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни компании, способной многократно повысить ее эффективность, и понятие «управление персоналом» рассматривается достаточно широкий диапазон: от экономических и статистических до философских и психологических.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с персоналом, а также использование отечественной и зарубежной науки с применением лучшего опыта производства.

Целью работы является совершенствование управления персоналом ООО «Софт Сервис» на основе проведенного анализа.

Для достижения этой цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом организации;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Софт Сервис»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «Софт Сервис».

Объект исследования: предприятие ООО «Софт Сервис».

Предметом исследования является управление персоналом на предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования данного дипломного проекта являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом организации.

Основные методы, которые были использованы при анализе системы адаптации: анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры; анкетирование, проведение опросов, наблюдение, фокус-группа с сотрудниками отдела персонала.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Цели и принципы управления персоналом современной организации

Персонал организации - самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал - это коллектив<sup>1</sup>, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед организацией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немало внимания уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом - это функционирование в едином ключе всего аппарата управления организации, а именно руководителей всех уровней и сотрудников отдела кадров, который разрабатывает и применяет в работе всех подразделений стратегию политики предприятия, концепцию, принципы, методы и технологию влияния на работников организации.

Сущность управления персоналом заключается в постоянном, непрекращающемся, систематическом влиянии на организацию формирования личного состава, имеющего потенциал обеспечить плодотворную работу всей организации, и в то же время на построение необходимых условий для социального развития подчиненных.

---

<sup>1</sup> Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М. : Интел-Синтез, 2016. С. 104.



Основным назначением управления персоналом является результативное применение в работе навыков и потенциалов сотрудников для достижения целей предприятия и социума.

При этом необходимо выстраивать сотрудничество с людьми в деловом русле с соблюдением структуры руководства, закрепляющей прочное взаимодействие между начальниками и их подчиненными. Первоначальным этапом эффективного регулирования деятельности кадрового состава являются правильно поставленные цели и задачи управления персоналом, грамотное решение которых позволяет в сжатые сроки повысить производительность труда и рентабельность.

Главные задачи и функции службы управления персоналом для любой организации состоят в создании гибкой системы координирования коллектива, позволяющей быстро адаптировать сотрудников к специфике и условиям деятельности в организации, набрать команду и поддерживать ее качество, включая новых членов коллектива, и обязательно должно быть соблюдено равновесие между достижением целей организации и удовлетворением потребностей работников <sup>2</sup>.

Цели управления персоналом являются важнейшей частью глобальной системы целей предприятия. Любые организационные цели можно описать следующими признаками: отражают желаемое состояние дел в будущем; обладают свойством, обязательным для всех сотрудников предприятия; одобрены руководством, официально утверждены и приняты к действию. Каждое предприятие определяет глобальную цель, исходя из своей миссии. Очевидно, что коммерческие организации ставят своей целью достижение определенного уровня доходности.

При разработке целей управления персоналом глобальная цель распадается на более мелкие, промежуточные, проводится ранжирование целей.

В процессе управления кадрами руководящий аппарат обычно реализует

---

<sup>2</sup> Брагина З.В. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала. М. : ИНФРА-М, 2017. С. 79.

следующие цели (рисунок 1) <sup>3</sup>.



Рисунок 1 – Цели управления персоналом организации

При этом руководству важно обеспечить использование навыков и умений каждого сотрудника на той работе, где по своим качествам и способностям он может принести наибольшую пользу предприятию.

Помимо этого, необходимо установить ответственность каждого специалиста за порученное ему дело и поощрять добросовестное отношение к труду и проявления инициативы. В этом смысле механизм управления персоналом, цели и задачи которого заранее определены, становится естественным процессом, обеспечивающим функционирование всего предприятия.

При создании или реорганизации организации в процессе разработки це-

<sup>3</sup> Кравченко А.И. Основы менеджмента: управление людьми. М. : Академический проект, 2014. С. 147.

лей управления персоналом очевидна необходимость использовать несколько иной подход. Сначала также требуется сформировать стратегическую цель предприятия. Например, сохранение наиболее квалифицированной и адаптируемой к условиям рынка части персонала до завершения периода реорганизации организации. Далее, исходя из текущих возможностей организации, уже определяют промежуточные цели для каждого этапа ее развития.

Для реализации поставленных целей организации нужно решить следующие основные задачи:

- формирование единых правил для системы управления организацией и коллективом;
- стимулирование адаптации сотрудников к новшествам, вводимым на предприятии;
- продумывание эффективной системы мотивации и стимулирования работников, которая будет нацелена на постоянное совершенствование и развитие коллектива, с обязательным поощрением профессиональных достижений отдельными сотрудниками и положительных коллективных результатов;
- разработка системы премирования работников;
- поощрение повышения квалификации и обучение людей с целью расширения компетенции для качественного выполнения должностных обязанностей и решения вопросов, возникающих перед организацией;
- обеспечение предприятия качественным и профессиональным штатным составом <sup>4</sup>.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала по деловым и личным качествам;
- принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;

---

<sup>4</sup> Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2017. С. 472.

- принцип открытого соревнования: организация, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности;
- принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений;
- принцип соответствия - порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя;
- принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций;
- принцип повышения квалификации;
- принцип правовой защищенности все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов <sup>5</sup>.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава организации: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

## **1.2 Стратегии управления персоналом организации**

Стратегия управления персоналом - это главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации. Подразумевается, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия <sup>6</sup>.

Стратегия организации по управлению персоналом обычно отражается в особом документе - стратегическом плане организации. В нем прописаны мероприятия и задачи, сроки их выполнения, ответственные исполнители по каждой задаче и объем необходимых для выполнения ресурсов - финансовых, материальных, информационных.

---

<sup>5</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М.: Дашков и К°, 2017. С. 158.

<sup>6</sup> Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. М. : ИНФРА-М, 2014. С. 160.

Есть две основных характеристики стратегии управления персоналом. Первая - это долгосрочность. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок.

Вторая характеристика - это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) организации, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы <sup>7</sup>.

Существует пять типов стратегии организации, с которыми тесно связана и современная стратегия управления персоналом (рисунок 2)<sup>8</sup>.



Рисунок 2 – Типы стратегий управления персоналом

**Предпринимательская стратегия.** Она характерна для организаций, занимающихся новым видом деятельности, в центре внимания которых удовлетворение всех требований заказчика без тщательной проработки последствий.

Стратегия управления персоналом в этом случае отличается следующими чертами:

- отбор сотрудников, которые готовы рисковать и обладают такими качествами, как инициативность, контактность, нацеленность на долговременную работу;
- вознаграждение на конкурентной основе, удовлетворяющее ожидания сотрудника;

<sup>7</sup> Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М. : Новое знание, 2012. С. 163.

<sup>8</sup> Орловская О.В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной организацией // Вестник ОГУ. 2015. № 6. С.43–49.

- оценка по реальным результатам;
- неформальное развитие личности, ориентация на наставника;
- планирование кадровых перестановок с учетом интересов сотрудников<sup>9</sup>.

Стратегия динамического роста. В этом случае степень риска значительно меньшая, закладывается фундамент для будущего организации, все решения принимаются на основе сопоставления целей и средств, необходимых для их достижения.

Черты кадровой управленческой стратегии таковы:

- отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных организации сотрудников, готовых рисковать в случае необходимости;
- беспристрастное и справедливое вознаграждение;
- оценка по четко оговоренным критериям;
- акцент на развитии личности в сфере основной деятельности;
- планирование перестановок с учетом реальных возможностей организации и различных форм служебного продвижения<sup>10</sup>.

Стратегия прибыльности. Центром ее внимания является сохранение существующего уровня прибыли предприятия.

Этому же подчинена стратегия управления персоналом:

- отбор и расстановка кадров максимально жесткие;
- вознаграждение, основанное на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости;
- оценка узкая, ориентированная на конкретный результат;
- развитие личности - концентрация на развитии в области поставленных задач;
- планирование перестановок жесткое, в соответствии с представлениями руководства о целесообразности<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Организация производства и управление предприятием / под ред. О. Г. Туровца. М. : ИНФРА–М, 2017. С. 325.

<sup>10</sup> Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М. : ИНФРА–М, 2016. С. 295.

<sup>11</sup> Максимцов М.М. Менеджмент. М. : Банки и биржи, 2012. С. 215.

Стратегия ликвидации. Продажа активов организации с целью устранения убытков. В будущем возможно сокращение штата, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли.

Стратегия управления персоналом в этом случае следующая:

- набор служащих маловероятен;
- оплата основана на заслугах, практически не повышается, без дополнительного стимулирования;
- оценка строгая, формальная, в соответствии с управленскими критериями; развитие и обучение - только в случае служебной необходимости;
- продвижение - только для тех, кто имеет требуемые навыки.

Стратегия круговорота. Основная цель - спасение организации. С целью выживания нередко принимаются меры по сокращению штатов.

Управление персоналом имеет следующие характеристики:

- отбор персонала - только разносторонне развитые и квалифицированные сотрудники;
- оплата по системе стимулов и проверки заслуг;
- оценка по результату работы;
- обучение - тщательные отбор претендентов на повышение квалификации;
- продвижение может иметь различные формы <sup>12</sup>.

### **1.3 Технологии управления персоналом организации**

Это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей. Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения. Последняя классификация является наиболее распространенной в кадровой работе. Согласно ей технологии управления персоналом можно разделить на четыре большие группы (рисунок 3) <sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М. : ИНФРА-М, 2014. С. 273.

<sup>13</sup> Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивированной организационной среды и создание единой системы мотивации корпорации. М. : Инфра-М, 2013. С. 97.



Рисунок 3 - Технологии управления персоналом организации

**Традиционные технологии.** Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии - система кадрового учета. Практически во всех организациях она строится по единому принципу на основе ТК РФ.

**Отраслевые технологии.** Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.

**Профессиональные.** Технологии этой группы создаются по специальному заказу организации консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы - высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая.

**Инновационные.** Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в организации подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-



отдела <sup>14</sup>.

Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает организация и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.

Методы управления - это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования организации в целом.

Наука и практика менеджмента выработали три группы методов управления персоналом организации <sup>15</sup>.

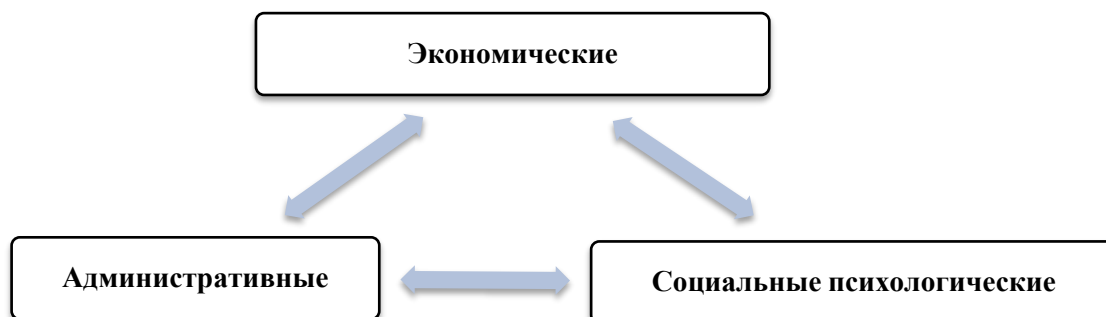


Рисунок 4 – Методы управления персоналом организации

Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основным экономический метод - это заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников - оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в матери-

<sup>14</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Проспект, 2015. С.35.

<sup>15</sup> Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 202.

альное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.

Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации.

Административные методы имеют прямой характер воздействия - любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.

Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических методов - минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника <sup>16</sup>.

Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

Классические модели в основном ориентируются на вертикальные перемещения сотрудников по карьерной лестнице. Реже модели включают в себя горизонтальные перемещения - между смежными департаментами.

Сегодняшние HR-специалисты используют на каждом этапе своей работы множество самых различных разработок и методик (рисунок 5) <sup>17</sup>.



Рисунок 5 – Этапы работы с персоналом в организации

<sup>16</sup> Плахова Л.В. Основы менеджмента. М. : КНОРУС, 2013. С. 179.

<sup>17</sup> Шлендер П. Э. Управление персоналом. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 215.

Каждый уровень - от подбора персонала до его увольнения - имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

Подбор кадров. На этом этапе может применяться целый комплекс подходов:

- агрессивный хедхантинг - охота за перспективными сотрудниками организаций-конкурентов. В последние годы охота ведется и на квалифицированных сотрудников рабочих специальностей. Особенно высок спрос на работников в сферах строительства, энергетики, машиностроения;

- HR-брендинг - формирование привлекательного образа организации. Автоматизация подбора персонала -использование IT-систем, так называемых ATS;

- дистанционный подбор персонала - найм на работу удаленных сотрудников. Использование социальных сетей для поиска сотрудников <sup>18</sup>.

Адаптация - процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы организации должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды.

Для этого используются следующие методы.

- наставничество - помощь со стороны опытного сотрудника;
- семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях;

- специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа;

- ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой;

- беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем <sup>19</sup>.

Мотивация. Бывает материальная и нематериальная. Обычно оба этих ви-

---

<sup>18</sup> Семенова И. В. Личностная мотивация при совершенствовании управления в сфере услуг как социально-адаптационный фактор // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. С. 296.

<sup>19</sup> Шепелев Е.М. Менеджмент. Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. С. 307.

да применяются совместно.

В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли организации).

Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание «Ударник коммунистического труда»<sup>20</sup>.

Оценка. Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников.

Наиболее популярные методы оценки персонала:

– аттестация - порядок проведения излагается в официально утвержденных организацией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен;

– ассесмент-центр - современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных организациях. Тестирование, интервьюирование;

– метод экспертных оценок - заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы;

– деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации<sup>21</sup>.

Обучение и развитие персонала. В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться:

---

<sup>20</sup> Шлендер П. Э. Управление персоналом. М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. С. 194.

<sup>21</sup> Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. М. : ИНФРА–М, 2014. С. 168.

- профессиональные курсы обучения;
- семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии;
- обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики;
- деловые игры и тренинги;
- самостоятельное обучение.

В некоторых крупных корпорациях в штатной структуре имеются специальные подразделения - отделы профессионального развития. В них работают сотрудники, имеющие огромный опыт развития и обучения новых кадров организации.

Система управления персоналом организации с одной стороны зависит от кадровой службы, а с другой - возлагает на нее ответственность за решение массы кадровых вопросов. Последние тесно переплетены с бизнес-стратегией организации. В целом ряде случаев неоценимой бывает помощь профессиональных HR-консультантов. В первую очередь речь идет о решении таких задач, как: подбор персонала, особенно работников на ключевых должностях; объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом и ее корректировка в соответствии с действующим законодательством; решение и предупреждение трудовых споров - как личностных, так и групповых конфликтов; автоматизация кадрового делопроизводства и многое другое<sup>22</sup>.

Таким образом, в данной главе нами были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом организации. Ознакомились с целями, задачами и принципами управления персоналом современной организации. Были изучены стратегии и технологии управления персоналом организации. Рассмотрены методы управления персоналом и этапы работы с ним.

---

<sup>22</sup> Якимова З. В. / Регламентация системы управления персоналом // Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. С. 66–70.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СОФТ СЕРВИС»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «Софт Сервис» - организация, работающая в сфере информационных технологий г. Благовещенск.

Организация «Софт Сервис» работает на рынке информационных технологий Дальневосточного региона с 1998 года. За прошедшие годы организация достигла значительных успехов, заняв одно из лидирующих положений в своей области.

Юридический адрес предприятия: г. Благовещенск, ул. Артиллерийская, 20.

Организация «Софт Сервис» имеет возможность внедрять новейшую систему учета 1С: Предприятие 8 и проводить подготовку сертифицированных специалистов. Все сотрудники организации «Софт Сервис» сертифицированы фирмой «1С» и продолжают совершенствовать свои знания и навыки в свете постоянно изменяющихся обстоятельств современного автоматизированного учета.

Технические специалисты организации осуществляют настройку и доработку поставляемых с программными продуктами фирмы «1С» типовых конфигураций с учетом пожеланий заказчика, а также разрабатывают и внедряют собственные конфигурации, обладающие расширенными возможностями и улучшенным сервисом, кроме этого, существует возможность существенного расширения функциональности систем программ 1С с помощью разработанных модулей различной сферы использования.

Организация располагает собственным Центром Сертифицированного Обучения 1С, специально оборудованным учебным классом.

Под руководством опытных преподавателей, слушатели могут не только пройти путь от знакомства с персональным компьютером до специалиста в области ведения автоматизированного учета, но и пройти дополнительную подго-

товку и сдать экзамены на получение официальных сертификатов фирмы 1С, которые признаются большинством фирм и предприятий в качестве надежного подтверждения квалификации сотрудников.

Следует отметить, важным направлением деятельности организации является поставка, внедрение и сопровождение средств автоматизации учета предприятий всех форм собственности, с полной или частичной интеграцией в систему управления и ведения технологического процесса, совместно с возможностью обеспечения конфиденциальности и секретности использования программ и оборудования.

При этом ставка делается именно на обеспечение клиентов квалифицированной и оперативной помощью в разрешении всех вопросов, связанных с эксплуатацией программных решений. Наша квалификация в этом вопросе подтверждена статусом Центр сопровождения 1С.

За долгое время работы на рынке организация закрепила за собой репутацию надежного партнера. Двигаясь навстречу пожеланиям клиентов и стремясь полностью удовлетворить потребности современного рынка организация, постоянно расширяет перечень предлагаемых услуг, опираясь на достижения современных технологий.

Организация предлагает следующие продукты:

- программы 1С;
- антивирусное программное обеспечение (ПО);
- офисные программы;
- операционные системы;
- серверное программное обеспечение;
- системные программы;
- программное обеспечение для развития и защиты бизнеса.

ООО «Софт-Сервис» предоставляет широкий спектр услуг в области информационных технологий: от поставки коробочного ПО и лицензий мировых и отечественных вендоров до разработки сложного программного обеспечения на заказ.

#### Услуги 1С:

- 1С:ИТС;
- внедрение 1С;
- аудит баз данных 1С;
- услуги линии консультации;
- реальная автоматизация;
- разработка заказных систем;
- переход на «1С:Зарплата и управление персоналом» редакция 3.1;
- переход на «1С:Бухгалтерия ред. 3.0»;
- повышение производительности и техническое сопровождение 1С.

#### Поставка ПО:

##### а) 1С:

- 1С:ERP 2;
- 1С:Управление производственным предприятием 8;
- 1С:Бухгалтерия 8;
- 1С:Зарплата и управление персоналом 8;
- 1С:Управление торговлей;
- 1С:Документооборот;

##### б) лицензии 1С;

##### в) прайс-лист на ПП 1С;

##### г) лицензирование от Microsoft:

- Office 365;
- OEM – лицензии;
- коробочные продукты;
- Microsoft Open License;
- 3 летние лицензионные соглашения;

##### д) Power BI:

- антивирусное ПО и информационная безопасность;
- средства резервного копирования;
- виртуализация;



- средства разработки;
- графика, дизайн;
- САПР;
- почта.

Организация ООО «Софт Сервис» имеет следующие преимущества:

- система управления сертифицирована по международной системе качества ISO: 9001. Это подтверждает зрелость организации и обеспечивает вас надежным партнером и поставщиком качественных услуг;

- комплексность. Организация готова оказать услуги по внедрению и обслуживанию всего комплекса аппаратного и программного обеспечения заказчика. Это позволяет организации получить весь комплекс услуг и товаров из одних рук и, соответственно, обеспечит единую ответственность;

- организация является системным интегратором. Организация оказывает услуги по интеграции различных систем и разработать модули под заказ, обеспечить стыковку различного оборудования и программного обеспечения в одну систему, что позволит получить более интегрированную систему, отвечающую потребностям клиента;

- в структуре организации находится собственный учебный центр. В совокупности со статусом Центра сертифицированного обучения фирмы «1С» он дает клиентам возможность получить качественное обучение, подкрепленное технологиями и методиками от разработчика программных продуктов фирмы «1С»;

- организация является лидером в области автоматизации на платформе 8 и обладаем большим опытом реализации как типовых, так и сложных решений, требующих глубокой проработки. Это позволяет клиентам получить доступ к тому опыту и компетенции, которые сформировались в ходе реализации этих проектов;

- организация имеет большое количество успешно реализованных проектов на базе 1С:Управление производственным предприятием с наиболее сложными решениями фирмы «1С», что свидетельствует об успешности орга-

низации и профессионализме;

– организация является одним из крупнейших партнеров фирмы «1С», имеющий статус Центра сопровождения фирмы «1С». Данный статус присваивается организациям, подтверждающим соответствие требованиям «1С» по квалификации персонала и качеству обслуживания.

Стратегия развития предприятия:

а) на корпоративном уровне – стратегия роста;

б) на конкурентном уровне – стратегия увеличения доли на рынке;

в) на функциональном уровне – инвестиционная, финансовая, производственная стратегии.

Дадим более детальную характеристику предлагаемым стратегиям развития (таблица 1).

Таблица 1 - Направления реализации текущей стратегии развития ООО «Софт Сервис»

Уровень стратегии	Стратегия	Форма реализации	Прогнозируемые показатели
Корпоративная	Рост по основному виду деятельности	В рамках существующих продуктов, так и посредством расширения предлагаемых продуктов; повышение лояльности потребителей	- рост выручки; - рост прибыли от продаж; - рост чистой прибыли
Конкурентная	Низкие издержки	- выстраивание отношений с заказчиками; - разработка программы лояльности; - реклама	Увеличение рыночной доли
Функциональная	Финансовая	управление структурой капитала	рост финансовой устойчивости
	Инвестиционная	управление структурой капитала	изменение структуры источников финансирования инвестиций
	Производственная	разработка программ повышения лояльности потребителя через спектр направлений: реклама, дополнительный сервис, система скидок и др.	рост выручки

В рамках каждой стратегии определяются цели и разрабатываются мероприятия по их достижению.

Самым важным продуктом организации на сегодняшний день считается

«1С: предприятие». Темпы этого направления несколько выше, чем темпы развития организации в целом. Организация прогнозирует рост продаж партнерам этого продукта (лицензий, подписок и сервисов) в 2018 г. на уровне 6,85 %.

Одной из долгосрочных стратегий может стать открытие курсов по программированию на платформе «1С» в учебных центрах организации не только для взрослых, но и для детей.

Но самое для нас перспективное и ценное - это дать клиентам, которые уже довольны продуктами организации, что-то новое. Раньше в основном предлагали автоматизировать учет, а теперь все больше организация будет пытаться автоматизировать основную деятельность предприятия. Например, если дело касается торговой организации, нужно помочь ей найти новых клиентов и правильно подобрать поставки. А если это, например, производственное предприятие, то необходимо повысить эффективность его работы за счет внутрицехового планирования.

Организационная структура управления организации ООО «Софт Сервис» представлена на рисунке 6.

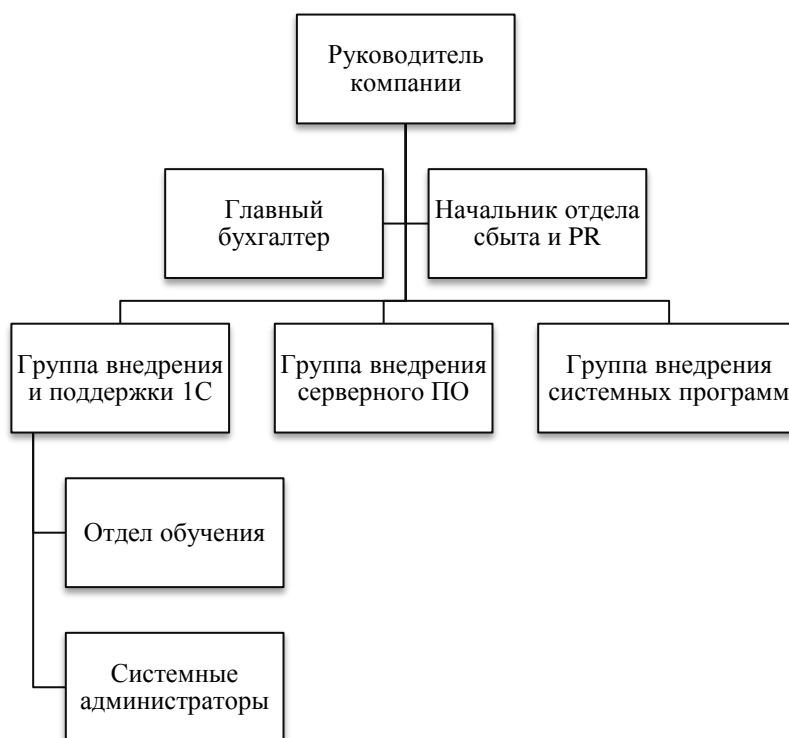


Рисунок 6 - Организационная структура управления организации ООО «Софт Сервис»

Организационная структура управления ООО «Софт Сервис» - линейно-функциональная.

Управление организацией осуществляет директор.

Ему подчиняются главный бухгалтер, начальник отдела сбыта и PR, а также руководители групп внедрения программ.

Для оценки влияния внешней среды на деятельность ООО «Софт Сервис» воспользуемся Pest-анализом (таблицы 2 - 3).

Таблица 2 - Pest-анализ ООО «Софт Сервис»

<p>Политические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– изменения в законодательстве;</li> <li>– государственные программы поддержки;</li> <li>– бюрократизация;</li> <li>– государственное регулирование конкуренции;</li> <li>– свобода информации и СМИ;</li> <li>– устойчивость политической власти.</li> </ul>	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень конкуренции;</li> <li>– уровень инфляции;</li> <li>– платежеспособность заказчиков;</li> <li>– темп роста экономики;</li> <li>– инвестиционный климат;</li> <li>– курсы валют.</li> </ul>
<p>Социальные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня образования;</li> <li>– уровень миграции;</li> <li>– образ жизни и привычки;</li> <li>– культура;</li> <li>– влияние СМИ;</li> <li>– изменения в базовых ценностях.</li> </ul>	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие НИОКР;</li> <li>– технологические изменения, влияющие на качество;</li> <li>– новые технологии;</li> <li>– развитие техники.</li> </ul>

Количественный PEST - анализ позволяет сделать вывод о том, что факторы внешней среды имеют и малоблагоприятный характер. Наибольшую угрозу для организации несут экономические факторы и политические. Именно на преодоление угроз с их стороны организации следует направить свои сильные стороны. Со стороны социальных и технологических факторов нет каких-либо существенных угроз.

Таблица 3 - Качественный PEST –анализ ООО «Софт Сервис»

PEST-факторы	Что дает возможность	Что дает угрозу
1	2	3
Политические и правовые факторы	Стабильная политическая ситуация в стране. Импортозамещение	Недостаточная поддержка организации со стороны государства. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства.
Экономические факторы	Существенное замедление темпов инфляции. Рост покупательской способности.	Снижение выручки заказчиков. Оптимизация управленческих издержек. Неблагоприятный деловой климат.

1	2	3
	Существенный экономический рост.	
Социальные факторы	Рост активности заказчиков. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодежи к образованию.	Рост миграции населения. Социальная незащищенность населения. Нехватка молодых квалифицированных кадров
Технологические факторы	Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизация информационных систем. Внедрение зарубежных программ (SAP и Oracle)	Низкая инновационная активность и не высокие темпы развития высокотехнологического сектора экономики.

Вывод: На сегодняшний день можно утверждать, что по большинству факторов сценарий складывается негативный. Особенно в таких сферах, как социальная, экономическая. Качество образования и уровень жизни не показывает стремительного роста. Негативная ситуация в сфере экономики во многом связана со внешней конъюнктурой. Сложная политическая ситуация между Россией и странами запада не затрагивает ООО «Софт Сервис» напрямую, так как организацию независима от иностранных поставщиков, однако мы можем видеть значительное косвенное влияние. Например, многие крупные организации предпочитают внедрять системы SAP и Oracle. До относительно недавнего времени конкуренция между данными организациями на российском рынке была достаточно ограниченной. SAP SE была сосредоточена на крупных российских организациях, постепенно смещаясь в сторону средних. 1С шла от автоматизации малого бизнеса, постепенно с ростом качества и возможностей своих продуктов становилась интересной и для относительно крупных организаций. Внедрение ERP-системы является отличным поводом усовершенствовать бизнес-процессы организации на базе общепринятых и зарекомендовавших себя стандартов, а в ряде случаев - просто навести порядок. В этой связи грамотное внедрение информационной системы на базе SAP предполагает наличие существенного объема методологических работ, часто сегодня выделя-

емых в отдельный этап проекта.

Сформируем матрицу сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и матрицу угроз (SWOT-матрица) (таблица 4).

Таблица 4 – SWOT-матрица ООО «Софт Сервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) широкий ассортимент услуг; 2) работа с наиболее популярными программными продуктами; 3) наличие конференц-зала; 4) цены ниже рыночных.	1) достаточно узкая целевая аудитория; 2) отсутствует эффективная реклама; 3) несовершенная система управления персоналом.
Возможности	Угрозы
1) появление новых программных продуктов у существующих разработчиков; 2) работа с новыми разработчиками программных продуктов; 3) высокий спрос на продукты линейки 1С; 4) внедрение программ обучения на базе Организации.	1) высокий уровень конкуренции; 2) низкие барьеры входа в отрасль и, как следствие, возможность появления новых конкурентов; 3) нестабильный спрос на услуги; 4) сокращение покупательской способности заказчиков.

На основании выявленных сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз установим связи между ними (таблица 5).

Таблица 5 - SWOT-анализ ООО «Софт Сервис»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Дальнейшее расширение ассортимента продуктов, установление крепких связей с разработчиками и с потребителями (за счет реализации продуктов по ценам ниже рынка). Наращивание конкурентного преимущества за счет дополнительных опций: возможности проведения обучений по программным продуктам, низких цен и широкого ассортимента	Поиск новых клиентов. Совершенствование системы управления персоналом, разработка новых методов материального и морального стимулирования. Повышение внимания маркетингу и промоушну
Слабые стороны	Расширение целевой аудитории посредством эффективного маркетинга, рекламы. Привлечение новых клиентов новыми продуктами, в том числе и из линейки 1С. Реклама обучения на базе Организации позволит также расширить клиентскую базу	Отсутствие эффективной рекламы еще больше усугубит влияние высокого уровня конкуренции. Нестабильный спрос на услуги при их специфике и узкой направленности способны привести к снижению выручки. Сокращение покупательской способности и неэффективная работа персонала в совокупности могут привести к потере клиентов, падению выручки

Таким образом, организации ООО «Софт Сервис» целесообразно обратить внимание на необходимость повышения эффективности работы персонала, а также на использование эффективной рекламы, которая позволит повысить узнаваемость бренда, привлечь новых заказчиков, увеличить долю рынка в высоко конкурентной среде.

Основными конкурентами ООО «Софт Сервис» в г. Благовещенск являются:

- внедренческий центр Prime Expert (<http://prime-expert.net/blagoveshchensk.php>);
- ООО «Ягуар-Дизайн» ([http://www.jaguar-design.ru/1c/1c\\_blagoveshchensk](http://www.jaguar-design.ru/1c/1c_blagoveshchensk));
- ООО «Веста» (<http://1s-blagoveshensk.ru/index.php/%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81>).

Анализ конкурентов ООО «Софт Сервис» приведен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ конкурентов ООО «Софт Сервис»

Конкуренты	Преимущества	Недостатки
Внедренческий центр Prime Expert	– широкий ассортимент; – низкие цены; – удобное месторасположение; – конференц- зал.	– недостаточно квалифицированный персонал – отсутствие заинтересованности у персонала в достижении целей компании; – нестабильное финансовое положение.
ООО «Ягуар-Дизайн»	– наличие современного оборудования; – высококвалифицированный персонал.	– более узкий ассортимент; – отсутствие маркетингового отдела; – неэффективная рекламная кампания.
ООО «Веста»	– гибкая ценовая политика; – предоставление скидок; – широкий ассортимент услуг.	– нестабильное финансовое положение; – низкая производительность труда.

Проведем экспертную оценку качества услуг и представим данные в таблице 7. Наименьшая оценка – 1, наибольшая – 10.

Таблица 7 - Оценка качества услуг ООО «Софт Сервис»

Показатель	Вес	Оценка							
		«Софт Сервис»		«Prime Expert»		«Ягуар-Дизайн»		«Веста»	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ассортимент услуг	0,15	6	0,9	8	1,2	6	0,9	9	1,35

## Продолжение таблицы 7

1	2	3		4		5		6	
Уровень обслуживания	0,15	8	1,2	7	1,05	9	1,35	9	1,35
Качество обслуживания	0,2	9	1,8	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Удобство размещения офиса	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05	7	1,05
Отзывы	0,2	8	1,6	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Сроков исполнения заказов	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2	7	1,05
ИТОГ	1		8,05		8,2		7,9		8,2

По данным таблицы 7 можно сделать вывод, что ООО «Софт Сервис» предоставляет качественные услуги, так как имеет высокую репутацию и хорошие отзывы, качество услуг оценивается на уровне 9 из 10. Имеет удобное месторасположение, парковку, однако требуется расширить ассортимент услуг, возможно добавить новую ассортиментную группу.

Также по данным таблицы 7 видно, что конкуренты имеют как преимущества, так и недостатки. К основным преимуществам можно отнести широкий ассортимент, высококвалифицированный персонал, к недостаткам можно отнести нестабильное финансовое положение, недостаточно высококвалифицированный персонал.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО «Софт Сервис» (таблица 8).

Таблица 8 - Основные показатели деятельности ООО «Софт Сервис» в 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Динамика, в процентах	
				2017/2016	2017/2015
Выручка, тыс. руб.	141 979	163 086	183 437	114,9	129,2
Себестоимость, тыс. руб.	129 789	145 603	161 248	112,2	124,2
Прибыль от реализации, тыс. руб.	3 861	5 359	7 856	138,8	203,5
Численность работников, чел.	33	36	34	109,1	103,0
Производительность труда	4302,4	4530,2	5395,2	105,3	125,4
Фонд заработной платы, тыс. руб.	14 454	18 716	19 698	129,5	136,3
Рентабельность продукции, в процентах	3,0	3,7	4,9	0,7	1,9
Рентабельность продаж, в процентах	2,7	3,3	4,3	0,6	1,6
Дебиторская задолженность	0,12	1,5	3	1,4	1,1
Доля дебиторской задолженности в выручке, в процентах	25,2	41,5	26,7	16,3	1,5



Как видно из данных таблицы 8, выручка организации в 2015 - 2017 гг. увеличивалась, в том числе в 2017 году к уровню 2016 года на 14,9 % ( $163\,086 : 141\,979 \times 100\% - 100\%$ ), а к 2015 году – на 29,2 % ( $183\,437 : 141\,979 \times 100\% - 100\%$ ). Увеличение выручки произошло за счет увеличения объема производства.

Себестоимость также увеличилась, при этом более низкими темпами (что является положительной тенденцией) – на 12,2 % ( $145\,603 : 129\,789 \times 100\% - 100\%$ ) к 2016 году и на 24,2 % ( $161\,248 : 129\,789 \times 100\% - 100\%$ ) - всего за три анализируемых года. Увеличение темпов роста себестоимости в 2016 - 2017 гг. однозначно является негативным моментом. В себестоимость для целей анализа включены себестоимость продаж, управленческие и коммерческие расходы.

За весь анализируемый период организация получала прибыль от реализации, которая увеличилась в 2 раза за 2015 - 2017 гг. и составила на конец 2017 года 7 856 тыс. руб.

Динамика показателей графически приведена на рисунке 7.

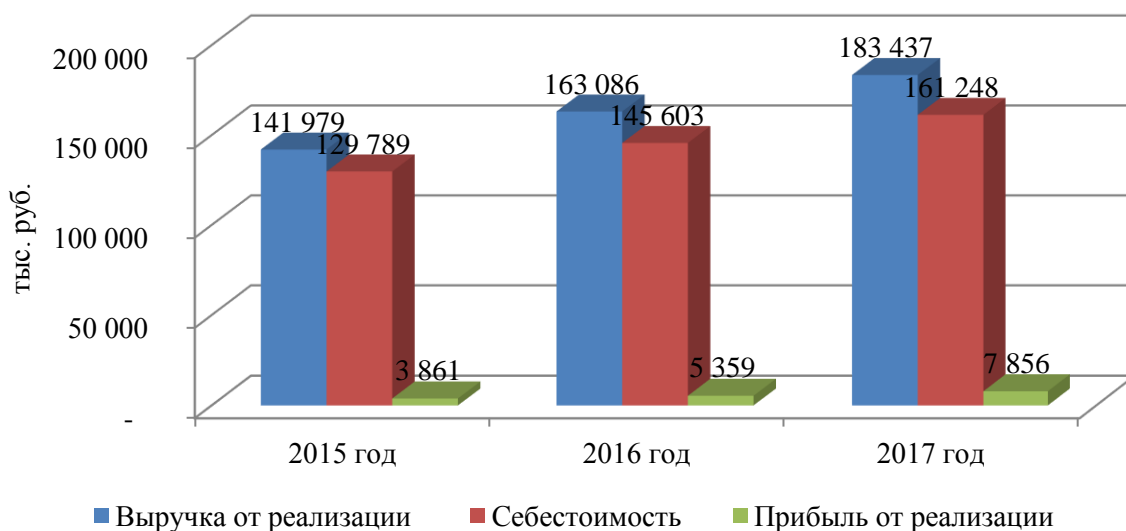


Рисунок 7 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли от реализации ООО «Софт Сервис» в 2015 - 2017 гг., тыс. руб.

Рентабельность продукции – это показатель, характеризующий эффективность производства в целом. Данный показатель представляет собой соот-

ношение прибыли от реализации и себестоимости, выраженное в процентах. Рентабельность продукции росла на протяжении анализируемого периода и к концу 2017 года составила 4,9 % ( $7\ 856 : 161\ 248 \times 100$  %).

Рентабельность продаж характеризует удельный вес прибыли в составе выручки от реализации продукции. Этот показатель называют также нормой прибыльности. Этот показатель также имел положительные значения на протяжении 2015 - 2017 гг. и увеличивался в течение всего анализируемого периода. К концу 2017 года показатель имел значение 4,3 %.

Следовательно, с одного рубля продаж в 2017 году организация получает 0,043 руб. прибыли. Таким образом, при увеличении выручки прибыль от продаж также повышается, что говорит о повышении эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Важнейшим показателем является рентабельность активов (иначе - рентабельность имущества). Этот показатель можно охарактеризовать следующим образом: рентабельность активов - это прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия, деленная на среднюю величину активов. Получившееся значение умножаем на 100 %.

Этот показатель характеризует прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование активов. Рентабельность активов выражает меру доходности предприятия в данном периоде.

Таким образом, все показатели рентабельности организации увеличились в 2017 году по сравнению с 2015 - 2016 гг. и на протяжении отчетного периода имеют положительные значения. Рентабельность продукции увеличилась на 1,9 % за анализируемый период, рентабельность продаж – на 1,6 %. Увеличение показателей рентабельности показывает, что работа организации является эффективной и в 2015 - 2017 году эффективность возрастает.

В период 2015 - 2017 гг. численность работников увеличилась на 1 человека или на 3 % и составила 34 человека. Производительность труда на одного работника увеличилась в 2017 году на 5,3 % по отношению к уровню 2016 года и на 25,4 % - к уровню 2015 года.

## 2.2 Анализ управления персоналом в организации

В ООО «Софт Сервис функции по управлению персоналом осуществляет директор, поскольку в организации отсутствует служба подбора персонала и отдел кадров.

Из таблицы 9 видно, что управление персоналом в организации сводится в основном к реализации функции найма.

Таблица 9 - Функции управления персоналом в ООО «Софт Сервис»

Функция	Описание функции	Исполнители
Подбор кадров	При поиске используют в основном внутренние источники, так как продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле, чем поиск и найм работников «вне дома», на который требуются повышенные издержки	Руководители соответствующих подразделений
Оценка соответствия	Анализ документов кандидата, проведение собеседования	Директор
Отбор кадров на замещение вакантных должностей	Отбор кандидатов осуществляется из наиболее подходящих кандидатур резерва, созданного в ходе набора. При отборе кадров директор определяет цели отбора, профессиональные и личные качества кандидатов, методы отбора	Руководители соответствующих подразделений
Оформление трудовых правоотношений.	Действия с трудовыми контрактами – заключение, изменение, расторжение. Письменная форма в трех экземплярах на срок не меньше одного года. Если по истечении этого срока не заключается новый договор или не продляется срок действия старого, то сотрудник автоматически увольняется	Директор Бухгалтерия
Мотивация и стимулирование труда	Нормирование и тарификация трудового процесса Разработка систем оплаты труда Разработка систем морального поощрения	Директор Бухгалтерия
Регулирование условий труда	Охрана труда Техника безопасности Обеспечение условий труда	Директор Руководители подразделений
Организация движения кадров	Повышение в должности или квалификации Перемещение, когда сотрудник переходит на другое равноценное рабочее место или в другой отдел по производственной необходимости Понижение по должности Увольнение с предприятия	Директор Руководители подразделений

Существуют ограничения при формировании систем мотивации персонала предприятия:

– внутренняя справедливость – внешняя конкурентоспособность. Организация обеспечивает равный уровень оплаты для одинаковых участков работ при условии одинаковой эффективности работников на этих участках. При этом стремится к тому, чтобы оплата труда в организации была конкурентной

по отношению к соответствующим рынкам труда;

– бюджетные рамки и финансовые возможности предприятия. Оплата труда осуществляется строго в рамках ограничений соответствующего бюджета затрат.

Существует система грейдов и оплата труда должна обеспечивать следующие показатели:

– сбалансированность между выплатами постоянного характера, то есть оклада, и переменными выплатами, то есть премий, бонусов и т.д.;

– мотивацию на достижение общего результата деятельности предприятия;

– мотивацию на проявление личной эффективности и принятие личной ответственности за достижение результатов;

– привлечение, удержание и мотивация высококвалифицированного персонала;

– учет тенденций оплаты труда на рынке при формировании структур заработной платы и общей системы оплаты труда на предприятии;

– обеспечение конкурентной системы предоставления льгот.

Основным методом мотивирования персонала являются материальные методы стимулирования. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены в «Положении об оплате труда работников ООО «Софт-Сервис»», утвержденном приказом директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке должны ознакомиться с этим Положением.

Организация ведет политику, которая гарантирует, что оплата труда будет стабильна, а также будет обеспечивать гарантированный законом минимальный уровень оплаты труда. О введении новых условий, а также внесении изменений в уже установленных условиях оплаты труда сотрудников извещают не позднее чем за два месяца.

Заработная плата сотрудников состоит из:

– должностного оклада;

– доплаты;

- премии.

Заработная плата начисляется 2 раза в месяц.

Формирование тарифной части заработной платы происходит следующим образом: должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливает директор предприятия на основании штатного расписания, а также в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Существуют следующие доплаты, которые установлены к должностным окладам:

- доплата за совмещение должностей, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и сотрудником;

- доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Премии сотрудников осуществляется каждый месяц. Целью начисления премий является поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, а также проявление инициативы в работе. Премии начисляются, когда выполняются установленные месячные планы реализации программ для отдела сбыта. Основным условием начисления премий сотрудникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами.

Премия начисляется в размере 25 - 50 % от должностного оклада, согласно заключенным договорам.

На предприятии действуют и признаются нематериальные виды поощрения, такие как присвоение звания «Лучший сотрудник организации», а также предоставляются социальные гарантии и льготы (например, разные виды материальной помощи, компенсация затрат на лечение, а также отдых сотрудников).

Характер и количество предоставляемых льгот и компенсаций зависят от

финансовых возможностей предприятия, популярности оказываемых населению услуг на рынке соответствующей территории и осуществляются также в соответствии с Положением об оплате труда работников ООО «Софт-Сервис». Положением об оплате труда работников ООО «Софт-Сервис» определяется порядок обеспечения сотрудников ДМС и Негосударственным пенсионным обеспечением, а также выдача корпоративных сотовых номеров, возмещение мобильной связи, а также возможность использования корпоративного автомобильного транспорта. Это Положение также устанавливает размер командировочных расходов, а также размер выплат при необходимости переезда в другую местность.

В настоящий момент обучение в организации происходит неформально. Это значит, что:

- не определяются потребности в обучении;
- не происходит формирование бюджета на обучение;
- не составляются учебные планы и учебные программы;
- не проводится оценка эффективности от проводимого обучения.

Можно сделать вывод, что функция управления персоналом требует совершенствования, чтобы обучение было направлено на обеспечение уровня компетенций сотрудников предприятия, нужного для решения текущих задач, а также задач организации в перспективе.

Подбор сотрудников на предприятии происходит в соответствии с целями и стратегией предприятия, а также учитывая имеющиеся ресурсы и направленный на удовлетворение возникших у подразделений потребностей в найме и привлечении новых работников.

Подбор сотрудников происходит, основываясь на принципах:

- конкурсного отбора;
- приоритета внутреннего найма перед привлечением работников с внешней стороны;
- обеспечения справедливости и объективности при приеме за счет четкой регламентации процесса отбора, а также многоуровневого подхода к отбо-

ру сотрудников.

Когда замещение вакансий происходит из внутренних источников, используются следующие подходы:

- выявляются наиболее подходящие кандидаты из числа сотрудников предприятия на основании формальных характеристик;
- формируется кадровый резерв;
- привлекаются сотрудники предприятия по конкурсу на замещение вакантных должностей.

Для достижения оптимального результата при подборе персонала проводится следующая работа:

- разработка стратегии подбора сотрудников предприятия, а также разработка процедур, методов и инструментов отбора различных категорий требующихся сотрудников;
- взаимодействие с начальниками подразделений предприятия, чтобы выявить их потребности в сотрудниках, учитывая перспективы развития соответствующих подразделений;
- определение источников привлечения сотрудников, проведение первичного собеседования в форме интервью и тестирование кандидатов на вакантные должности;
- оценка результатов интервью и тестирования соискателей на соответствие требований предприятия, итоговый отбор соискателей;
- формирования кадрового резерва предприятия;
- разработка и внедрение технологий проведения внутренних конкурсов на заполнение вакантных позиций.

Учет и администрирование персонала – это система, которая регулирует взаимодействие персонала и предприятия в процессе трудовых правоотношений, а также ведение документов, по которым оформляются трудовые отношения между персоналом и предприятием.

Регулирование трудовых отношений осуществляется в соответствии с требованиями законодательства, а именно Трудового кодекса РФ и других нор-

мативно-правовых актов, а также внутренних документов предприятия, регулирующих трудовые отношения.

Кадровый учет и администрирование включают в себя кадровое делопроизводство, а именно ведение первичной учетной документации; ведение, учет, хранение и выдачу трудовых книжек сотрудников; формирование и ведение личных дел сотрудников; оформление приема, перевода и увольнения сотрудников; оформление поощрений и дисциплинарных взысканий; составление и соблюдение графиков отпусков, оформление предоставления отпусков сотрудникам; оформление командирований; выдачу справок и копий документов о трудовой деятельности работников и другое.

Кадровый учет и администрирование включает в себя также статистический и штатно-должностной учет.

В процессе управления предприятием учет и администрирование сотрудников играют особую роль, так как позволяют вести мониторинг важных показателей, например коэффициента текучести кадров, возрастного состав, уровня образования и квалификации персонала, а также дают возможность получить все необходимые данные для проведения экономического анализа эффективности трудовых ресурсов предприятия.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров как один из критериев эффективности управления персоналом.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле (1):

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100 : S, \quad (1)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;



S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Расчет произведем с использованием данных таблицы 10.

Таблица 10 – Расчет коэффициента текучести кадров ООО «Софт Сервис» в 2012 - 2017 гг.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
S	30	32	29	33	36	34
Xсж	2	3	3	3	2	1
Xдпс	0	0	0	0	0	0
Ктек	6,7	9,4	10,3	9,1	5,6	2,9

Рассмотрим динамику коэффициента текучести кадров на рисунке 8.

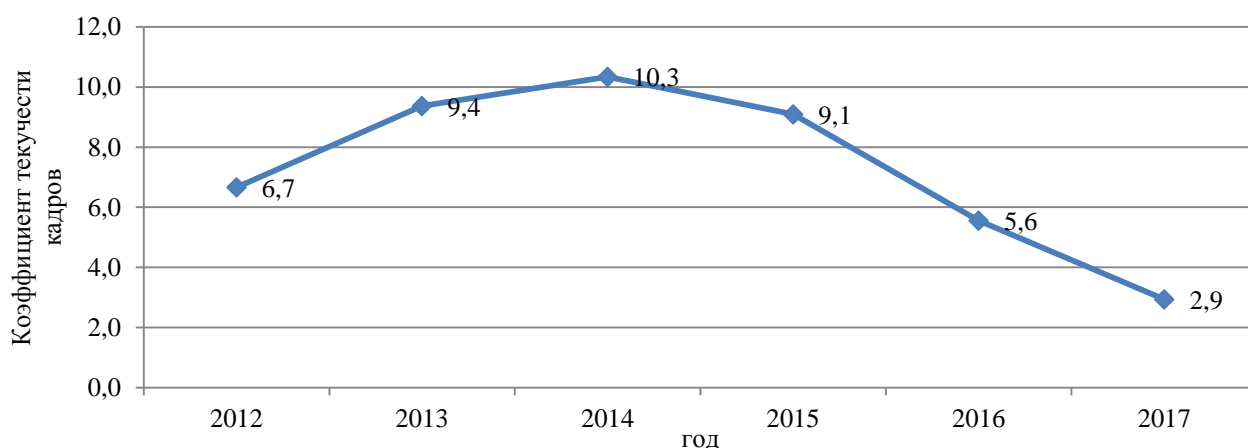


Рисунок 8 - Динамика коэффициента текучести кадров ООО «Софт Сервис» в 2012 - 2017 гг.

На увеличение коэффициента текучести влияют не только социально-психологические, но и экономические показатели организации и страны в целом. На момент динамичного роста организации с 2012 года рос и коэффициент текучести кадров, так как в первую очередь руководящий состав заботился о выведении организации в лидирующие позиции и поддержание роста, а забота о персонале уходила на задний план.

На 2017 год организация ставит упор на уровне удовлетворенности работников своим трудом и повышении квалификации сотрудников. Для того чтобы повысить эффективность показателей деятельности организации необхо-

димо уделять должное внимание персоналу, своевременно и умело вкладывать денежные средства в развитие своих работников и принимать эффективные решения.

По результатам опроса сотрудников ООО «Софт Сервис», в котором приняло участие 17 сотрудников, было выявлено, что на характер, качество и содержание работы значительное влияние оказывают негативные психологические факторы. Руководители среднего звена и системные администраторы как один из самых негативно влияющих факторов выделяют неравномерную загруженность в течение дня (месяца, года). Особенно это становится актуальным в периоды сдачи отчетности и подведения итогов по результатам работы предприятия /подразделения за месяц, квартал, год.

Общими для всех респондентов являются такие отрицательные факторы, как увеличение продолжительности рабочего дня, длительная работа на компьютере и однообразие выполняемых функций.

Исследование также показало, что на мотивацию респондентов также оказывают влияние последствия профессиональных и личных стрессов, угроза потери работы, социальная и правовая незащищенность, возрастающая стоимость жизни.

Рост утомления, психологических срывов и эмоциональной напряженности сотрудников вызывает рост их заболеваемости, увеличение количества ошибок и ухудшение качества работы.

Каждый сотрудник имеет свою иерархию потребностей, но можно выделить ценности, которые являются общими для всей исследуемой группы. Например, возможность реализовать себя в организации оказалась более значимой стороной профессиональной деятельности, чем стремление выполнять высокооплачиваемую работу. Это говорит о том, что отсутствие возможности удовлетворения потребностей высшего уровня может очень сильно снижать мотивацию персонала.

По данным проведенного исследования, удовлетворены своей работой 10 % руководителей среднего звена и только 6 % специалистов. Следует отме-

титель, что 30 % респондентов отмечают недостаточно полную реализацию своих способностей (знаний, умений, навыков), так как используют в работе менее 50 % своего потенциала (рисунок 9).



Рисунок 9 – Причины неудовлетворенностью работой в организации, в процентах

Анализ удовлетворенности размером заработной платы показал, что не удовлетворены им 47 % руководителей высшего звена, 55 % руководителей среднего звена и 60 % специалистов. Причем как основную причину неудовлетворенности все респонденты выделяют отсутствие связи между получаемым вознаграждением и фактическими результатами труда (рисунок 10).

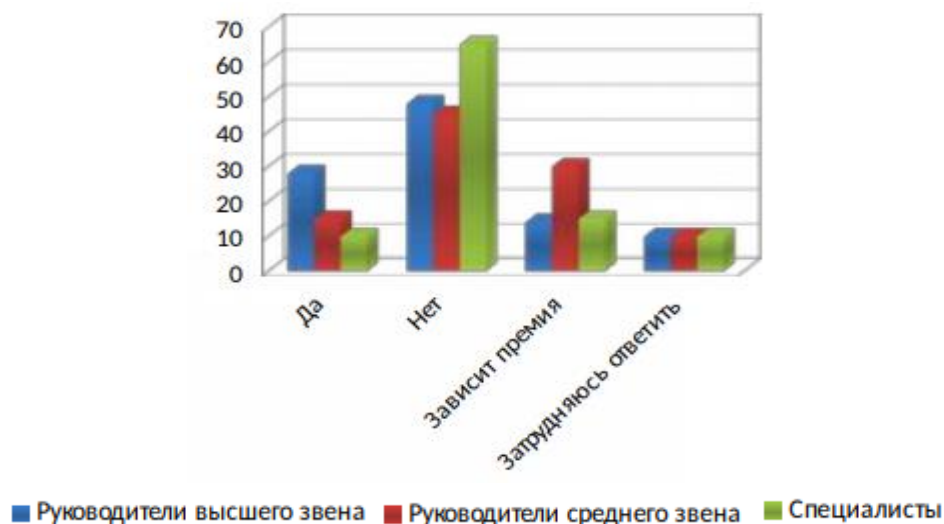


Рисунок 10 – Наличие связи между получаемым вознаграждением и фактическими результатами труда (по мнению сотрудников ООО «Софт Сервис»), в процентах

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что для каждой группы сотрудников необходимы свои способы мотивации и стимулирования. Более того, важен индивидуальный подход, который может быть обеспечен применением технологий коучинга. Подобный подход позволит не только выстроить четкую взаимосвязь между результатами труда и заработной платой, но и удовлетворить потребности в самореализации, а также учесть особенности ценностного профиля каждого сотрудника.

Анализ сильных и слабых сторон кадровой политики ООО «Софт Сервис» представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ сильных и слабых сторон кадровой политики ООО «Софт Сервис»

Факторы	Сильная сторона			Слабая сторона			Комментарии
	Н	С	В	Н	С	В	
1	2	3	4	5	6	7	8
Географическое расположение		+					Достаточно удобное расположение и от остановки общественного транспорта, а также есть парковка
Активность общественных и профсоюзных движений						+	Профсоюзные движения отсутствуют
Среднегодовые темпы инфляции						+	Необходимость учитывать темпы инфляции при расчете конкурентоспособной заработной платы
Научно-технические факторы		+					Организация следит за новыми разработками оборудования, приобретает его при необходимости
Рынок труда региона (Благовещенск)			+				В данной местности мало рабочих мест, вследствие этого, большое число соискателей
Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости	+						Возможность более быстрого подбора персонала
Уровень образования населения		+					Привлечение более квалифицированного персонала
Культура (степень удовлетворения потребности населения в культурных объектах)				+			Вблизи расположения организации отсутствуют культурные объекты
Уровень компетентности руководителей		+					Эффективное управление трудовыми ресурсами

1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень квалификации специалистов			+				
Финансовые ресурсы, выделяемые на управление персоналом			+				Возможность усиления и расширения видов социальной помощи и поддержки своих работников; направление денег на дополнительное обучение и развитие персонала
Наличие вакантных должностей					+		Указывает на неэффективные методы подбора персонала
Текучесть кадров						+	Необходимо определить причины и устранить их
Оплата труда			+				Обеспечение сотрудников достойной заработной платой, существует система премирования персонала
Информирование персонала и обратная связь с начальством					+		Недостаток информации негативно влияет на заинтересованность и мотивацию работников
Развитие персонала						+	Внимание уделяется только специалистам и руководящему составу

Анализируя таблицу 11, можно сделать следующие выводы:

- в ООО «Софт Сервис» работают квалифицированные сотрудники;
- организация готова тратить необходимые финансовые ресурсы на эффективное управление трудовыми ресурсами;
- конкурентоспособная заработная плата;
- огромный минус кадровой политики в том, что внимание уделяется только административным и управленческим ресурсам (обучение, тренинги);
- нет определенной стратегии кадровой политики.

### **2.3 Недостатки управления персоналом в организации**

Проведенный анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Софт Сервис» дал возможность выявить недостатки, которые указывают на необходимость совершенствования этой системы. К таким недостаткам относятся:

- на предприятии не присутствуют документы, которые регулируют весь процесс поиска и отбора сотрудников для замещения вакантных рабочих должностей. Не существует прописанной в деталях процедуры, позволяющей анали-

зировать работу сотрудников, а также описывающая требования к разным должностям. Поэтому не существует четких критериев отбора сотрудников;

- поиск и найм персонала на ООО «Софт Сервис» осуществляется за счет продвижения своих сотрудников, а также через объявления в газетах. Это означает, что функция найма персонала представляется на предприятии самым минимальным набором. Почти не применяются современные методы поиска и отбора сотрудников, соответствующей квалификации;

- субъективный характер оценки потребности в сотрудниках;

- не уделяется внимания адаптации новых сотрудников. Это приводит к тому, что они дольше вникают в суть обязанностей, и в первые месяцы их работа является достаточно неэффективной. Кроме этого, отсутствие системы адаптации приводит к высокой текучести кадров именно в первые полгода их работы в организации;

- не существует на предприятии обоснованной системы стимулирования, как материальной, так и нематериальной. Это не позволяет нужным образом учитывать трудовую мотивацию персонала;

- функция управления персоналом в общем не упорядочена. Нет определения в составе функций, детализации поставленных задач, персональная ответственность за выполнение этих задач.

Основная проблема организации управления персоналом в том числе и в ООО «Софт Сервис» заключается в сложности организационного оформления реализации данной функции, поскольку организация является малой. Малое предприятие, как правило, лишено возможности создать специальную функциональную единицу, решающую задачи, составляющие содержание данной функции, введя соответствующую должность в штатное расписание. Как при наличии специального отдела кадров, так и без него руководство кадрами является обязанностью высшего руководства. Тем не менее, малому предприятию при всех его малых возможностях приходится решать универсальную проблему, которая является одинаково сложной для всех организаций, независимо от их размера. Эта проблема заключается в разделении функций управления пер-

соналом между линейными руководителями и специализированной службой персонала.

Серьезной проблемой является сложившаяся практика управления и отсутствие в организации специалистов, которые обладают необходимой квалификацией в области управления персоналом и способных возглавить работу в этом направлении. Препятствия в работе по совершенствованию системы управления персоналом часто выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в заблуждениях руководителей в отношении работы с подчиненными.

Анализ проводимой работы с персоналом в ООО «Софт Сервис» убеждает в широком распространении среди руководителей ряда типичных заблуждений, затрудняющих не только сам процесс управления персоналом, но и внесение в эту работу необходимых изменений.

Так, наибольшим заблуждением в сфере управления персоналом является то, что, по мнению руководителя, ООО «Софт Сервис» для управления персоналом не нужно никаких особых навыков и знаний. Главное для руководителя - иметь необходимые профессиональные знания, а умение работать с людьми - это дело наживное.

При этом опыт обучения руководителей показывает обратное - подавляющее большинство руководителей испытывает острую потребность в пополнении знаний и навыков в сфере управления персоналом.

Сосредоточенность основных функций по управлению персоналом у директора предприятия приводит к его чрезмерной загруженности, и, следовательно, к снижению эффективности их выполнения. Недостаточно эффективное выполнение директором многочисленных функций по управлению персоналом приводит к «провисанию» отдельных функций, снижает эффективность труда и, в частности, обуславливает ухудшение трудовой и исполнительской дисциплины. Эта проблема проявляется себя в росте числа неявочных дней по причине прогулов, в снижении фактической продолжительности рабочего дня по внутрисменным простоям (причине).

Выявленные недостатки в системе управления персоналом схематически

представим на рисунке 11.



Рисунок 11 - Недостатки в системе управления персоналом ООО «Софт Сервис»

Для выявления наиболее актуальной проблемы управления персоналом ООО «Софт Сервис» воспользуемся экспертным методом (таблица 12). Для этого были выбраны и опрошены 7 сотрудников предприятия из руководящего состава.

Таблица 12 – Выявление наиболее актуальной проблемы управления персоналом ООО «Софт Сервис»

Эксперты	Проблемы						Сумма рангов
	отсутствие документов, регулирующих процесс поиска и отбора сотрудников	почти не применяются современные методы поиска и отбора сотрудников	неразвитая система материального и нематериального стимулирования	субъективный характер оценки потребности в сотрудниках	отсутствует система адаптации	функция управления персоналом в целом не упорядочена	
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	3	5	4	6	2	1	21
Начальник отдела сбыта и PR	5	4	2	6	3	1	21
Главный бухгалтер	4	6	3	5	2	1	21



Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Руководитель группы внедрения и поддержки ИС	3	5	4	6	1	2	21
Руководитель группы серверного ПО	4	6	2	3	1	5	21
Руководитель группы системный программ	6	5	1	4	3	2	21
$\Sigma$ рангов (Sj)	25	31	16	30	12	13	

Из таблицы 12 видно, что ключевой проблемой управления персоналом в ООО «Софт Сервис», по мнению экспертов, является отсутствие системы адаптации на предприятии. Адаптация персонала в ООО «Софт Сервис» происходит спонтанно, без управления, поэтому новые сотрудники начинают работать эффективно примерно через год. При этом часть из них, не имея должной поддержки, теряют мотивацию к труду и увольняются. По мнению экспертов организации, наличие отлаженной системы адаптации персонала и ее четкая программа позволила бы сократить эти сроки всего до пары месяцев

Таким образом, для ООО «Софт-Сервис» этот момент особенно актуален, ведь от эффективной адаптации персонала компании напрямую зависит результат работы сотрудников, их компетентность, профессионализм, способность справляться со сложностями в работе и в установлении крепких и долгосрочных рабочих связей с коллегами и руководством.

Выявленные недостатки в системе управления персоналом определяют необходимость разработки организационного проекта, направленного на совершенствование системы управления персоналом. Разработка и внедрение эффективной системы управления персоналом потенциально может привести к росту результативности деятельности организации, формирует возможность повышения эффективности работы по всем основным бизнес-процессам. В зону ответственности системы управления персоналом должны быть такие функции как:

- поиск, отбор и наем сотрудников;
- адаптация новых сотрудников;
- стимулирование и мотивация сотрудников;
- формирование кадрового резерва, последующая работа с ним;
- поддержание необходимого уровня дисциплины труда;
- развитие сотрудников, проявленное в виде обучения, должностного перемещения, продвижения по службе, карьерного роста;
- процесс увольнения сотрудников.

Таким образом, в данной главе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Софт Сервис». Рассмотрены различные аспекты работы предприятия (направления деятельности, стратегическое развитие, организационная структура, финансы). Проведен анализ действующей системы управления персоналом в организации, выявлены недостатки управления персоналом в организации с целью разработки дальнейших мер по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СОФТ СЕРВИС»

#### 3.1 Разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения по улучшению управления персоналом

В предыдущей главе было выявлено, что основной проблемой управления персоналом исследуемой организации ООО «Софт Сервис» является отсутствие системы адаптации вновь принятого персонала.

Для решения описанной проблемы в организации предлагаются следующие меры:

- внедрение полноценной регламентированной системы адаптации для всех принимаемых на работу новых сотрудников;
- выборочная адаптация новых сотрудников;
- экономия времени на адаптацию: вместо нее - вводный инструктаж.

Для выбора наиболее оптимального управленческого решения из предложенных альтернатив также воспользуемся экспертным методом (таблица 13). Для этого используем мнение сотрудников предприятия из руководящего состава.

Таблица 13 – Выявление наиболее актуальной альтернативы решения проблемы адаптации сотрудников ООО «Софт Сервис»

Эксперты	Альтернативы решения проблемы адаптации сотрудников			Сумма рангов
	Внедрение полноценной регламентированной системы адаптации для всех принимаемых на работу новых сотрудников	Выборочная адаптация новых сотрудников	Экономия времени на адаптацию: вместо нее - вводный инструктаж	
1	2	3	4	5
Директор	2	1	3	6
Начальник отдела сбыта и PR	1	2	3	6
Главный бухгалтер	2	1	3	6
Руководитель группы внедрения и поддержки 1С	1	2	3	6
Руководитель группы серверного ПО	1	2	3	6

1	2	3	4	5
Руководитель группы системный программ	1	2	3	6
Сумма рангов ( $S_j$ )	8	10	18	

Разработку и реализацию системы адаптации лучше всего доверить специалисту в области управления персоналом. Поскольку на сегодняшний день в штатном расписании ООО «Софт Сервис» данная должность отсутствует, целесообразно принять на работу менеджера по управлению персоналом. Также одной из предпосылок для принятия данного решения является необходимость упорядочения функций по управлению персоналом в организации, о чем свидетельствуют и результаты экспертных оценок в таблице 12. Таким образом, для совершенствования управления персоналом в организации ООО «Софт Сервис» необходимо в организационную структуру управления добавить менеджера по управлению персоналом. Согласно существующей в организации субординации менеджер по управлению персоналом должен подчиняться директору ООО «Софт Сервис».

Основная цель менеджера по управлению персоналом – это обеспечение конкурентных преимуществ предприятия путем создания эффективной политики в области персонала, которая позволит создавать команду высококвалифицированных специалистов, развивать и мотивировать сотрудников к эффективной и результативной работе. Должностная инструкция менеджера по управлению персоналом ООО «Софт Сервис» представлена в приложении Д.

Основные задачи менеджера по управлению персоналом:

- разработка и внедрение кадровой политики компании;
- выбор, процесс адаптации, расстановка, консолидация сотрудников;
- повышение уровня профессионализма персонала;
- мотивация сотрудников;
- создание аппарата эффективного использования сотрудников;
- настройка и контроль системы учета движения кадров;

- обеспечение безопасных условий труда для сотрудников;
- обеспечение соблюдения трудового законодательства.

Менеджер по управлению персоналом назначается на эту должность, а также освобождается с нее на основании приказа Генерального директора предприятия.

Функции, возлагаемые на менеджера по управлению персоналом:

- исследование рынка труда;
- стратегическое развитие персонала;
- формирование аппарата планирования персонала;
- кадровое обеспечение работы предприятия;
- организация труда и планирование рабочего времени;
- формирование аппарата адаптации новых сотрудников;
- обеспечение повышения квалификации сотрудников;
- управление трудовой дисциплиной;
- процесс мотивации, а также вознаграждения сотрудников;
- формирование корпоративной культуры на предприятии;
- правовое и юридическое обеспечение работы кадровой службы;
- высвобождение персонала;
- управление работой отдела управления персоналом;
- обеспечение сохранности имущества;
- охрана труда;
- обеспечение соблюдения техники безопасности.

Обязанности менеджера по управлению персоналом:

- организует работу с персоналом в соответствии с общими целями предприятия и конкретной политики для достижения эффективного использования и профессионального развития сотрудников;
- обеспечивает штатное расписание предприятия персоналом необходимых профессий, специальностей и квалификаций;
- рассматривает рынок труда, чтобы определить возможные источники

обеспечения необходимыми экспертными знаниями в лице работников;

- осуществляет набор кандидатов, а также проведение интервью с ними, чтобы укомплектовать полностью штат;

- организует своевременное оформление найма, перевода, перемещения, командирования и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, а также положениями, инструкциями и приказами генерального директора предприятия;

- производит выдачу справок о деятельности сотрудников на предприятии, как нынешней так и предыдущей, рассчитывает трудовой стаж, отвечает за хранение и заполнение трудовых книжек в соответствии с инструкциями о порядке ведения трудовых книжек. своевременно вносит в трудовые книжки записи и переводах, продвижениях или перемещениях сотрудников;

- ведет установленную документацию по персоналу и готовит материалы на сотрудников с целью представления их к поощрению и награде;

- подготавливает больничные листы для всех работников предприятия;

- создает и поддерживает личные дела сотрудников, своевременно вносит изменения, которые связаны с работой на предприятии;

- организует табельный учет, подготовку и реализацию графиков отпусков, мониторинг трудовой дисциплины на предприятии, и соблюдением правил внутреннего распорядка предприятия, анализ причин текучести кадров, а также разрабатывает список мер для укрепления трудовой дисциплины в компании, снижению текучести кадров и потерь рабочего времени;

- обеспечивает составление установленной на предприятии отчетности по учету и работе персонала;

- проводит системный анализ управления персоналом на предприятии, разрабатывает предложения по совершенствованию существующей системы.

Далее необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения (таблица 14). Применяются следующие символы:

- О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;
- П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;
- У - участвует в выполнении данной функции;
- С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;
- Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Условные обозначения:

- 1) юрист;
- 2) отдел безопасности;
- 3) финансовый отдел;
- 4) менеджер по управлению персоналом;
- 5) отделы организации;
- 6) руководитель организации.

Таблица 14 - Схема функциональных взаимосвязей отдела кадров с другими подразделениями ООО «Софт Сервис»

Функции менеджера по управлению персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
Прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах	П	П	П	О,Р	П	П
Оформление приема, перевода и увольнения работников		С	С	О, У		Р
Организация собеседования, оценки, отбора, найма персонала	П	П	П	О, У, Р		
Документационное обеспечение системы управления персоналом	О, У			О, У		С,Р
Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих	П		П, У	О, У	П	

1	2	3	4	5	6	7
кадров, специалистов и руководителей						
Участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации	У		П	О, У		Р
Ведение личных дел	У		П	О, У	П	Р
Введение в должность и адаптация персонала	П	П	П	О, У	У	С
Решение правовых вопросов трудовых отношений	О, У			О, У		О, Р, С
Ведение статистики и учета персонала	П	П	П	О, У	П	С
Нормирование и тарификация трудового процесса, ведение табелей, система оплаты труда	П	П	П, У	О, У	П	Р, С

Менеджер по управлению персоналом будет уполномочен разработать и использовать в процессе адаптации сотрудников следующие документы (таблица 15).

Таблица 15 – Документы по регламенту и контролю адаптации вновь принятых сотрудников ООО «Софт Сервис»

Наименование документа	Описание документа
Положение об адаптации работников ООО «Софт Сервис»	Устанавливает регламент процесса адаптации вновь принятых сотрудников
План работы вновь принятого работника на период испытательного срока	Устанавливает перечень выполняемых работ на период адаптации, их содержание, сроки выполнения и оценку (по 5-балльной шкале)
Программа адаптационного тренинга	Определяет структуру и продолжительность тренинга, в процессе которого с новым сотрудником беседуют специалисты по ключевым вопросам, а также специалисты по профилю работы вновь принятого сотрудника
План обучения сотрудника на период испытательного срока	Включает в себя перечень тем, по которым будет обучен новый сотрудник, внутренней документации, которую ему необходимо изучить в период прохождения испытательного срока, а также указание ответственных лиц, контролирующих исполнение новым сотрудником плана обучения
Отчет о результатах прохождения испытательного срока	Заполняется непосредственным руководителем вновь принятого сотрудника. В результате выносится решение о прохождении/не прохождении испытательного срока
Самоотчет о работе в период испытательного срока	Заполняется вновь принятым сотрудником с указанием перечня выполненных работ, возникших сложностей и достижений в ходе прохождения адаптационного периода

В таблице 16 представлена структура «Положения об адаптации ООО



«Софт Сервис»».

Таблица 16 – Планируемая структура «Положения об адаптации работника ООО «Софт Сервис»»

Название раздела	Содержание
Общие положения	Определяются субъекты, на которые распространяется действие положения
Организация адаптации	Определяются действия непосредственного руководителя или куратора в отношении вновь принятого сотрудника в зависимости от текущего периода адаптации
Адаптационный тренинг	Определена необходимость проведения и перечень тем адаптационного тренинга (впоследствии уточняется программой адаптационного тренинга)
Заключительные положения	Определяется порядок действий непосредственного руководителя или куратора в отношении вновь принятого сотрудника на заключительном этапе адаптационного периода

Положение должно содержать визы согласования всех членов комиссии, несущей ответственность за разработку данного Положения. Положение должно быть подписано руководителем комиссии, а также утверждено руководителем предприятия. (Положения об адаптации работника разработано в приложении И)

Сотрудники предприятия, которые участвуют в процессе адаптации новых работников, должны быть в курсе «Положения об адаптации», и должны быть ознакомлены с ним под роспись. Новые нанимаемые работники должны быть ознакомлены с этим Положением так же под роспись в момент подписания трудового договора.

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала.

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании и проанализировать ее составляющие, необходимо провести аудит этой системы (анкета приведена в приложении Е).

В арсенале руководителя службы персонала имеется ряд методов:

1) Анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры.

2) Наблюдение.

3) Интервью:

– беседа с сотрудниками, принятыми на работу до полугода назад;

– беседа с увольняющимися сотрудниками, отработавшими менее года;

– интервью с руководителями, в чьих подразделениях происходит наибольший набор персонала.

4) Фокус-группа с «экспертами»: сотрудниками отдела персонала, другими сотрудниками.

5) Проведение опросов (в ходе комплексных исследований).

В процессе сбора информации необходимо получить ответы на ряд перечисленных ниже вопросов:

1) Понимают ли менеджеры важность процедуры адаптации?

2) Кто отвечает за процесс адаптации нового сотрудника?

3) Каковы роли службы персонала и линейного руководителя в адаптации нового сотрудника?

4) Насколько введение в должность дифференцировано по уровню иерархии и профессиям?

5) Кто выбирает наставника для нового сотрудника?

6) Насколько возможность быть наставником интересна и привлекательна для сотрудников компании?

7) Что входит в комплекс мероприятий по адаптации?

8) Какие адаптационные инструменты разработаны и как часто они обновляются?

9) Насколько полно и точно можно оценивать результаты и знания чело-

века, полученные в процессе адаптации?

#### 10) Как оценивается эффективность адаптационных мероприятий?

Такой анализ менеджеру по персоналу стоит проводить хотя бы раз в год, и обязательно – при переходе в новую компанию с целью понимания сильных и слабых сторон системы управления персоналом своего нового работодателя.

Организация процесса адаптации на рассматриваемом предприятии происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры:

- подготавливает должностную инструкцию работника;
- подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы;
- информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника;
- вместо назначения наставника просит, кого-нибудь из будущих коллег оказывать неформальную помощь;
- проверяет готовность рабочего места;
- связывается с работником, для того чтобы убедиться, что все в порядке.

В ООО «Софт Сервис» должностные инструкции разработаны на все позиции штатного расписания.

Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает получение общего представления об истории, миссии и организационной культуре ООО «Софт Сервис». На данном этапе новый работник получает общее представление о предприятии; знакомится с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраны труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка.

Следующий этап адаптации заключается во введение в подразделение (организацию) нового работника. Он предусматривает ознакомление и получе-

ние представления о подразделении. На этом этапе работник:

- осматривает свое подразделение;
- представляется сотрудникам подразделения;
- знакомится с информацией о подразделении, основами системы материального стимулирования и премирования работников, организацией питания в ООО «Софт Сервис»;
- процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями;
- основными целями и задачами подразделения;
- с порядком принятия пищи, курения, перерывов, отдыха;
- с порядком выноса вещей из отдела, предприятия;
- с порядком пользования телефонами.

Введение в должность (профессию) предусматривает ознакомление принятого работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделений предприятия. На данном этапе затрагиваются следующие темы:

- должностная инструкция работника;
- цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника;
- процедуры взаимодействия с подразделениями, различными рабочими местами внутри подразделения;
- процедуры и технологические инструкции рабочего места;
- нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса;
- возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии;
- порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника;
- перечень исполняемых документов и порядок отчетности; порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации;
- пределы компетенции и инициативы сотрудника; технологические пра-

вила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела предприятия;

– правила поведения в нештатной ситуации; перечень сведений.

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к среде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе.

Для выявления удовлетворенности персонала менеджер по управлению персоналом должен провести исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе, метод исследования – анкетирование (таблица 17). В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие в ООО «Софт Сервис» 1 месяц – 5 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы.

Таблица 17 - Сводные данные об удовлетворенности факторами морально-психологического климата в коллективе ООО «Софт Сервис» (в основе анкета: приложение Ж)

в процентах

Критерии	Доволен (администрация)	Доволен (прочие сотрудники)	Не доволен (администрация)	Не доволен (прочие сотрудники)
1	2	3	4	5
Взаимоотношениями в коллективе	52,1	80,8	12,3	3,5
Результатами своей работы	83,2	84,1	2,7	3,4
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5	31,2	6,3
Регламентом работы	71,6	74,5	9,1	5,4
Сплоченностью коллектива	25,4	56,3	26,3	14,5
Организацией досуга	10,5	56,3	47,4	18,8
Предъявляемыми к Вам требованиями	52,6	62,5	21,1	6,3
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	31,6	18,8
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	12,1	6,3
Отношениями с непосредственным руководителем	94,7	68,8	1	6,3

1	2	3	4	5
Взаимодействием с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25,0
Справедливостью морального и материального стимулирования	26,3	18,8	31,6	31,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	31,3	5,3	11,0
Возможностью общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8
Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	8,0
Размером заработной платы	15,8	12,5	38,4	30,0

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни управленческого и линейного персонала различия. Сотрудников отделов больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе;
- результат своей работы;
- регламент работы.

Управленческий персонал наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- отношения с непосредственным руководителем;
- возможность общения в процессе работы;
- результат своей работы;
- регламент работы.

Вместе с тем, сотрудники отделов, в отличие от управленческого персонала, выразили сильное недовольство взаимодействием с другим отделом.

Для проведения аудита системы адаптации было проведено анкетирование (анкета – приложение Е). Были опрошены сотрудники, проработавшие в организации менее года.

Было выявлено, что:

- более 43 % опрошенных затрудняются ответить на вопрос «Был ли у Вас наставник», 9 % ответили «нет»;
- в первый день работы им объясняли о функциональных обязанностях,

знакомили с предприятием, коллективом. Но результаты работы нового работника обсуждались только по истечению испытательного срока;

- во время испытательного срока не было обратной связи с непосредственным начальником;

- не было определенного наставника, в качестве наставника выступали сотрудники данного подразделения, у которых в данный момент времени была возможность ответить на вопросы и оказать необходимую помощь;

- около 78 % опрошенных заявили, что они освоились в организации уже после прохождения испытательного срока.

Таким образом, в результате проведенного анализа существующей системы адаптации в ООО «Софт Сервис», были получены следующие результаты:

- 93 % опрошенных заявили, что в организации нет соответствующей системы наставничества;

- но хорошо регламентированы: технология труда, функциональные обязанности;

- трудности в адаптации испытывает лишь производственный персонал, там и наблюдается большой процент текучести персонала;

- новому сотруднику в первые дни объясняются и показываются его должностные обязанности, далее он вынужден в основном в одиночку преодолевать возникающие трудности.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, целесообразно разработать и ввести в ООО «Софт Сервис» систему адаптации персонала.

После внедрения разработанных мероприятий ожидается снижение текучести кадров на 48,3 %, по прогнозам она должна составить в 2018 году 1,5 %.

«Матрица адаптации» поможет унифицировать подходы к адаптации новых сотрудников, но при этом будет учитывать специфику существующих профессий и подразделений. Разработанная матрица представлена в приложении К.

Можно сказать, что «Матрица адаптации» является отличным инструментом, применение которого позволит службе персонала упорядочить существующие

ющие в компании действия по адаптации персонала и повысить ее эффективность.

### 3.2 Расчет затрат и ресурсов по проекту совершенствования управления персоналом

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, целесообразно выделить расходную и доходную части мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Софт Сервис».

Из предлагаемых мероприятий затраты времени и ресурсов будут осуществляться только на внедрение системы адаптации в организации, потому что данное мероприятие требует вовлечения некоторого числа работников и расхода их рабочего времени. При приеме на работу менеджера по управлению персоналом основная статья расходов заключается в дополнительных расходах на его заработную плату с учетом отчислений на социальное страхование.

Рассмотрим структуру программы адаптации (таблица 18).

Таблица 18 - Структура программы адаптации персонала ООО «Софт Сервис»

Содержание	Общая часть	Индивидуальная часть
Описание	Призвана сформировать общее представление об организации, ее особенностях, специфике взаимоотношений между фирмой и сотрудниками, условиями труда и т. д.	Составляется прямым руководителем, согласуется с руководителем направления и начальником кадровой службы. Включает подробное ознакомление с деятельностью фирмы и должностью.
Что включает	Вводное ориентационное собеседование	План вступления в должность
	Личное знакомство с компанией и сотрудниками	План оценки занятия должности
	Ознакомление с рабочим местом	Назначение наставника
	Ориентационная беседа с непосредственным руководителем	За десять рабочих дней до завершения испытательного срока в кадровую службу направляется отчет работника о проделанной работе, а также индивидуальный план с оценками и отзывами куратора и руководителя.

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников можно разделить на 4 основные этапа. Рассмотрим, какие задачи выполняют работающие специалисты ООО «Софт Сервис» в системе адаптации вновь принятых работников при помощи построения графика (таблица 19).





Полный срок адаптации будет равен испытательному сроку, который в ООО «Софт Сервис» равен для всех работников и составляет 3 месяца (соответствует действующему законодательству РФ).

В случае принятия на работу сотрудника на руководящую должность ответственным лицом за выполнения ряда обязанностей по его адаптации вместо руководителя отдела выступает непосредственно руководитель ООО «Софт Сервис».

Рассчитаем расходы на адаптацию одного сотрудника, исходя из данных о затратах рабочего времени менеджера по управлению персоналом, руководителя отдела и наставника.

Данные затраты несут неявный характер, поскольку фактически указанным специалистам не производится доплата за адаптацию вновь принятого сотрудника. Однако выполняя описанные выше обязанности, данные сотрудники отвлекаются от выполнения своих непосредственных обязанностей, что сказывается на снижении их производительности.

При расчете затрат на адаптацию 1 сотрудника по «Матрице адаптации» за основу возьмем: оплата менеджера по управлению персоналом (МУП) составляет 208 руб./час.; руководитель отдела (Р) – 476 руб./час.

Таблица 20 - Стоимость адаптации 1 сотрудника

в рублях

Мероприятие	ИТР	Руководители
1	2	3
Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи, 40 мин	МУП 139	МУП 139
Вручение документов: Правила внутреннего распорядка труда, Трудовой договор, 15 мин	МУП 52	МУП 52
Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса, 20 мин	Н	МУП 69
Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению, 1 час	Н	Р 476
Беседа с руководителем и/или наставником, 20 мин	Р, Н 159	Р 159
Вручение Информационного диска, Корпоративной газеты, 10 мин	-	МУП 35
Вводный курс, 1 час	МУП 208	МУП 208

1	2	3
Знакомство с функциональными руководителями в других отделах, 2 часа	-	Р 952
Посещение тренинга для руководителей, 4 часа	-	МУП 832
Мониторинг исполнения Плана вхождения в должность, 1 час	Р 476	Р 476
Напоминание руководителю (за две недели до окончания испытательного срока), 10 мин	МУП 35	МУП 35
Оценка качеств работника, заключение о результатах испытания работника, 1,5 часа	Р 714	Р 714
Подведение итогов, 1,5 часа	Р, Н 714	Р, МУП 714
Обсуждение результатов нового работника, 1 час	Р, Н, МУП 684	Р, МУП 684
Уточнение ключевых задач на год, определение индивидуального плана развития работника, 3 часа	Р, МУП 2052	Р, МУП 2052
Канцелярские расходы	370	580
Итого	5603	8177

Для того чтобы рассчитать совокупные расходы на мероприятия по совершенствованию управления персоналом, предположим, что в 2018 году будет принято на работу 8 сотрудников отделов и 1 руководитель.

Тогда расходы на их адаптацию составят:  $5\,603 \times 8 + 1 \times 8\,177 = 53\,001$  руб.

Расходы на оплату труда менеджера по управлению персоналом составят:

– оклад: 35 000 руб./мес.;

– отчисления на оплату труда (30 %):  $35\,000 \times 0,3 = 10\,500$  руб./мес.

Расходы на содержание менеджера по управлению персоналом составят:  $(35\,000 + 10\,500) \times 12 = 546\,000$  руб./год.

Таким образом, общие затраты на мероприятия по совершенствованию управления персоналом на 2018 год составят:  $53\,001 + 546\,000 = 599\,001$  руб. в год.

### 3.3 Оценка рисков и эффективности управленческого решения

Экономическая эффективность мероприятия будет заключаться в повы-

шении производительности труда работников в размере 0,8 % за счет повышения эффективности их труда в результате качественной адаптации.

При сохранении величины производительности труда на одного работника и среднесписочной численности на уровне 2017 года прирост выручки составит:

$$5395,2 \times 34 \times 0,8 \% = 1467,44 \text{ тыс. руб.}$$

То есть за счет мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятие получит прирост выручки в размере 1 467,44 тыс. руб.

Экономический эффект рассчитаем за вычетом затрат на содержание менеджера по управлению персоналом и расходов на адаптацию персонала в 2018 году:

$$\text{Э} = 1\,467\,440 - 599\,001 = 868\,439 \text{ руб.}$$

Помимо прямого экономического эффекта, внедрение системы адаптации в организации позволит:

- снизить стартовые издержки;
- снизить степень озабоченности и неопределенности у новых сотрудников;
- сократить текучесть кадров;
- сэкономить впоследствии рабочее время руководителя предприятия, соответствующих отделов и сотрудников;
- развить позитивное отношение к работе и удовлетворенность ею.

При реализации системы адаптации, в первые 2 - 3 недели возможно возникновение рисков, влекущих за собой потерю времени и ресурсов на обучение. Возможные варианты:

- сотрудник может не подойти организации (навыки и умения ниже чем те, что предполагались в наличии у кандидата по итогам собеседования);
- сотруднику может не понравиться в организации (поймет, что организация и трудовая деятельность в ней не соответствует его ожиданиям по требованиям, процессу работы и т.д.).

Вероятность возникновения рисков ситуаций при построении системы

адаптации новых сотрудников в ООО «Софт Сервис» по шкале от 0 до 1 представлена на рисунке 12 (получена экспертным путем).

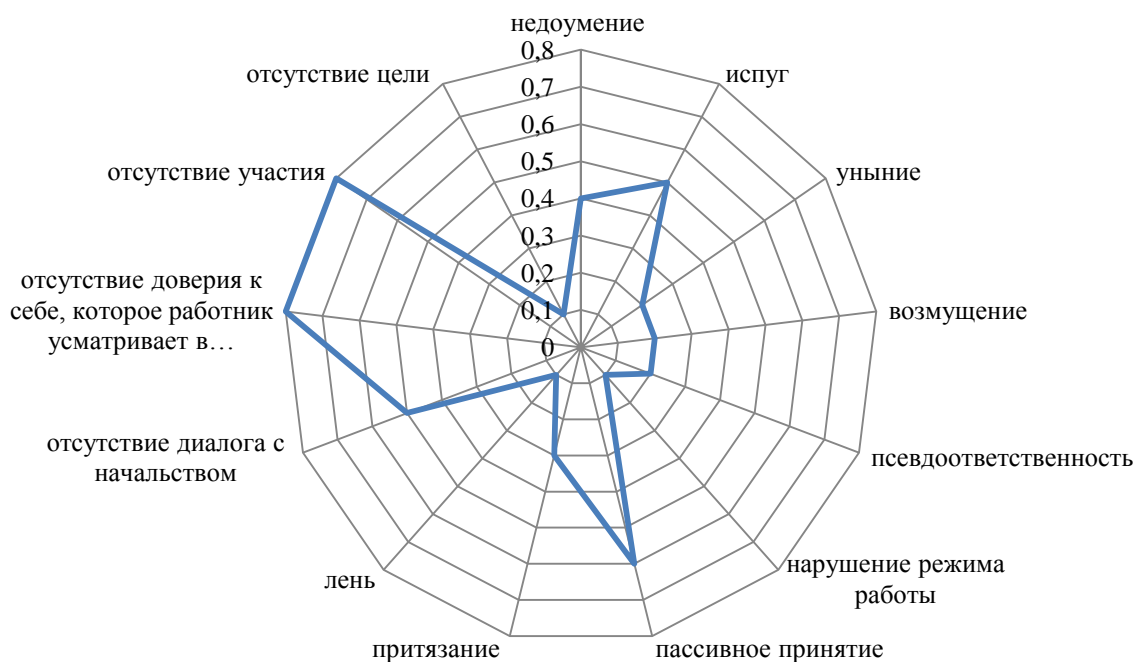


Рисунок 12 – Роза рисков при построении системы адаптации новых сотрудников в ООО «Софт Сервис»

Наибольшую вероятность имеют риски, связанные с испугом новых сотрудников (неизвестно, что делать и как себя вести), отсутствием участия (работник «закрывается» и все меньше отождествляет себя с коллективом), отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства и пассивное принятие (подчинение любому распоряжению).

Также вполне может возникнуть ситуация, когда сотрудник понимает, что данная организация (или возложенный на него функционал) не соответствует его ожиданиям.

Для минимизации рисков построения системы адаптации в организации необходимо исключить, насколько возможно, лишнее из программы адаптации новых сотрудников:

- в первые 1 - 2 дня обучать только самому необходимому и не выполнять лишних операций (не только по обучению, но и по созданию личных дел,

аккаунтов для сотрудника и т.д.), которые могут стать бесполезными в случае досрочного увольнения сотрудника по любой причине;

– для первых 2 недель может быть составлена программа, состоящая только из некоторых сценариев первых уровней требуемых технологий и инструментов. Т.е. адаптируемому нет необходимости изучать весь уровень инструмента или технологии, пока еще неизвестно, будет ли он работать в компании или нет;

– когда возможно, сформировать для технологий и инструментов 1 уровень-этап исходя из 1 - 2 недельной программы адаптации, 2 уровень - исходя из временного интервала в 1 - 2 месяца. Не всегда получается, но такая структура облегчает формирование программ по адаптационным сценариям.

Одно из возможных представлений адаптационного сценария в табличном виде: чек-лист с перечнем того, что необходимо изучить, отметками о том, кто проводил обучение, датами обучения и оценками.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Софт Сервис» за счет внедрения системы адаптации вновь принятых сотрудников. Для разработки и реализации системы адаптации в организации планируется принять на работу менеджера по управлению персоналом. Кроме этого, необходимо разработать и утвердить ряд документов, регламентирующих осуществление адаптации новых сотрудников. Экономический эффект от внедрения системы адаптации на предприятии проявится в повышении эффективности труда, а именно производительности, и составит в 2018 году 868 439 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы заключалась в совершенствовании управления персоналом ООО «Софт Сервис» на основе проведенного анализа.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом организации. Ознакомились с целями, задачами и принципами управления персоналом современной организации. Изучили стратегии и технологии управления персоналом организации. Рассмотрены методы управления персоналом и этапы работы с ним.

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «Софт-Сервис» - организация, работающая в сфере информационных технологий г. Благовещенск.

Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Софт-Сервис». Рассмотрены различные аспекты работы предприятия (направления деятельности, стратегическое развитие, организационная структура, финансы). Также осуществлен анализ управления персоналом в организации, выявлены недостатки управления персоналом в организации с целью разработки дальнейших мер по совершенствованию управления персоналом в организации.

Проведенный анализ управления персоналом на предприятии ООО «Софт-Сервис» дал возможность выявить недостатки, которые указывают на необходимость совершенствования этой системы. К таким недостаткам относятся:

- на предприятии не присутствуют документы, которые регулируют весь процесс поиска и отбора сотрудников для замещения вакантных рабочих должностей;
- поиск и найм персонала на ООО «Софт-Сервис» осуществляется за счет продвижения своих сотрудников, а также через объявления в газетах. Это означает, что функция найма персонала представляется на предприятии самым минимальным набором;
- не существует прописанной в деталях процедуры, позволяющей анали-

зировать работу сотрудников, а также описывающая требования к разным должностям. Поэтому не существует четких критериев отбора сотрудников;

- субъективный характер оценки потребности в сотрудниках;
- почти не применяются современные методы поиска и отбора сотрудников, соответствующей квалификации;
- не существует на предприятии обоснованной системы стимулирования, как материальной, так и нематериальной. Это не позволяет нужным образом учитывать трудовую мотивацию персонала;
- функция управления персоналом в целом не упорядочена. Нет определения в составе функций, детализации поставленных задач, персональная ответственность за выполнение этих задач.

Выявленные недостатки в управлении персоналом определили необходимость разработки организационного проекта, направленного на совершенствование управления персоналом.

Экспертным методом установлено, что основной проблемой управления персоналом исследуемой организации ООО «Софт Сервис» является отсутствие системы адаптации вновь принятого персонала: нет полностью регламентированной системы адаптации (существующая программа адаптации включает в себя только первоначальные этапы: подготовка рабочего места, знакомство с предприятием, введение в должность).

В третьей главе рассмотрены мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Софт Сервис» за счет внедрения системы адаптации вновь принятых сотрудников. Для разработки и реализации системы адаптации в организации планируется принять на работу менеджера по управлению персоналом.

Кроме этого, был разработан ряд документов, регламентирующих осуществление адаптации новых сотрудников. Такие, как Должностная инструкция менеджера по управлению персоналом ООО «Софт Сервис», Положения об адаптации работников, «Матрица адаптации».

«Матрица адаптации» является отличным инструментом, применение ко-



того позволит службе персонала упорядочить существующие в компании действия по адаптации персонала и повысить ее эффективность.

После разработанных мероприятий ожидается снижение текучести кадров на 48,3 %, по прогнозам она должна составить в 2018 году 1,5 %.

Проведенный анализ временных затрат говорит о том, что полный срок адаптации будет равен испытательному сроку, который в ООО «Софт Сервис» равен для всех работников и составляет 3 месяца (соответствует действующему законодательству РФ).

Расходы на адаптацию 8 сотрудников отделов и 1 руководителя составят 53 001 руб. Расходы на содержание менеджера по управлению персоналом составят 546 000 руб./год.

Таким образом, общие затраты на мероприятия по совершенствованию управления персоналом на 2018 год составят 599 001 руб. в год.

Экономическая эффективность мероприятия будет заключаться в повышении производительности труда работников в размере 0,8 % за счет повышения эффективности их труда в результате качественной адаптации.

Экономический эффект от внедрения системы адаптации на предприятии проявится в повышении эффективности труда, а именно производительности, и составит за вычетом затрат в 2018 году 868 439 руб.

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом и всемирное внимание к этой проблеме – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития.

Помимо прямого экономического эффекта, внедрение системы адаптации в организации позволит:

- снизить стартовые издержки;
- снизить степень озабоченности и неопределенности у новых сотрудников;
- сократить текучесть кадров;

– сэкономить впоследствии рабочее время руководителя предприятия, соответствующих отделов и сотрудников;

– развить позитивное отношение к работе и удовлетворенность ею.

При реализации системы адаптации, в первые 2 - 3 недели возможно возникновение рисков, влекущих за собой потерю времени и ресурсов на обучение.

Анализа рисков показал, что наибольшую вероятность имеют риски, связанные с испугом новых сотрудников (неизвестно, что делать и как себя вести), отсутствием участия (работник «закрывается» и все меньше отождествляет себя с коллективом), отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства и пассивное принятие (подчинение любому распоряжению).

Также вполне может возникнуть ситуация, когда сотрудник понимает, что данная организация (или возложенный на него функционал) не соответствует его ожиданиям.

Таким образом, разработанное управленческое решение по совершенствованию управления персоналом соответствует технологии принятия решений и является эффективным, так как повысит прибыль предприятия. Следовательно, поставленная цель будет достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдуллина, А.Д. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 3 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2015/03/10418>. – 30.05.2018.
- 2 Беляева, А.А. Проблемы подбора персонала: взгляд со стороны соискателя / А.А. Беляева // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 5 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2016/05/15207>. – 30.05.2018.
- 3 Богатырева, М.Р. К вопросу о кадровом консалтинге / М.Р. Богатырева, Е.Е. Иванова // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 5 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2018/05/24995>. – 30.05.2018.
- 4 Богатырева, М.Р. Текучесть кадров: хорошо это или плохо? / М.Р. Богатырева, А.С. Ефимова // Научный обозреватель. – 2014. – № 5. – С. 30 - 31.
- 5 Борисовский, Л. Система показателей использования трудовых ресурсов / Л. Борисовский // Экономика и жизнь. - 2015. - № 3. - С. 18 – 21.
- 6 Бурцева, К.Ю. Определение экономической эффективности бизнес – процесса «управление персоналом» через анализ сбалансированных показателей / К.Ю. Бурцева // Вектор науки ТГУ. – 2015. – № 7 (10). – С. 28 – 31.
- 7 Быкова, М.С. Управление мотивацией и стимулированием персонала / М.С. Быкова // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4. Ч. 3 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/51529>. – 31.05.2018.
- 8 Вдовиченко, Д.В. Эффективные методы мотивации персонала / Д.В.

Вдовиченко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122>. – 29.05.2018.

9 Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда : инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 151 с.

10 Волынкин, П.С. Символический капитал в управлении современной организацией: проблемы и решения // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 12 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2016/12/18573>. – 30.05.2018.

11 Гордок, В.И. Роль кадровой политики в повышении эффективности деятельности предприятия / В.И. Гордок // Финансы. - 2015. - № 8. - С. 25 - 29.

12 Двусторонняя адаптация новичков. Опыт компании Northrop Grumman Marine Systems [Электронный ресурс] // Портал корпоративного обучения : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=13069>. – 14.05.18.

13 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2017. – 288 с.

14 Дорофеева, Ю. Мотивация как она есть / Ю. Дорофеева // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 9. – С. 15 – 18.

15 Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта : монография / И.Б. Дуракова. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 160 с.

16 Ермолов, Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала / Ю.А. Ермолов // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 8. – С. 45 – 48.

17 Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации : учебник / Л.В. Ивановская. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 695 с.

18 Каштанова, Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-

профессиональным продвижением и кадровым резервом / Е.В. Каштанова, А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2014. – 225 с.

19 Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России : парадигмы и практика : монография / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 174 с.

20 Конституция Российской Федерации : официальное издание. - М. : Юридическая литература, 2017. – 51 с.

21 Крячко, К.С. Эффективная мотивация персонала / К.С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). – Чита : Издательство «Молодой ученый», 2013. – С. 65 - 71.

22 Лапичева, В.А. Анализ системы регламентации труда персонала на примере проектной организации / В.А. Лапичева, Г.С. Мозговой, Д.Б. Штрикова // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6. Ч. 3 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/51544>. – 04.06.2018.

23 Майбородина, В. Ф. Управление персоналом предприятия / Ф.В. Майбородина // Экономический анализ: Теория и практика. - 2014. - № 10. - С. 46 - 49.

24 Мельникова, М. В. Основы разработки кадровой политики на предприятии / М. В. Мельникова // Транзитная экономика. - 2015. - № 4. - С. 54 - 59.

25 Мошнина, Е.А. Прикладные аспекты подбора персонала в организацию / Е.А. Мошнина // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 12 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/60454>. – 31.05.2018.

26 Мухаметлатыпов, Ф.У. Обучение, как одна из проблем управления персоналом / Ф.У. Мухаметлатыпов, В.М. Махмутова // Экономика и социум : Современные модели развития общества в аспекте глобализации : сборник конференции. – Саратов, 2014. – С. 127 - 129.

27 Мухина, Е.Р. Основы теории мотивации / Е.Р. Мухина // МНИЖ. –

2015. – № 3–3 (34). – С. 71 – 72.

28 Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 632 - 634.

29 Обрывко В.В. Современная мотивация на малых и средних предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 2 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2016/02/10948>. – 29.05.2018.

30 Орловская, О.В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной организацией / О.В. Орловская // Вестник ОГУ. – 2015. – № 6. – С.43 – 49.

31 Основы управления персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – М. : Высшая школа, 2015. – 383 с.

32 Пугач, С.П. Управление персоналом в России : новые функции и новое в функциях : монография / С.П. Пугач. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 242 с.

33 Рабцевич, А.А. Адекватность работников современным требованиям к рабочей силе как фактор инновационного развития / А.А. Рабцевич // Социально-экономическое развитие России: возможности, проблемы, перспективы. Взгляд молодых: статьи и тезисы докладов XIX Международной молодёжной научной конференции, 24 апреля 2014 г. – Челябинск : АТиСО, 2014. – С. 154 – 155.

34 Семенова, И.В. Личностная мотивация при совершенствовании управления в сфере услуг как социально–адаптационный фактор / И.В. Семенова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 296.

35 Серочудинов, Е.С. Особенности управление персоналом в малом бизнесе / Е.С. Серочудинов, П.Б. Аникина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5337>. – 30.05.2018.

36 Смирнов, В.П. Опыт анализа системы управления персоналом в коммерческой организации / В.П. Смирнов, Л.Д. Ерохина, Е.И. Куракина // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 6. Ч. 2 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/36162>. – 30.05.2018.

37 Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3673>. – 29.05.2018.

38 Трудовой кодекс Российской Федерации. – М. : Омега-Л, 2017. – 96 с.

39 Управление адаптацией и функционированием персонала [Электронный ресурс] // Адаптация персонала 360 : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.adaptation360.ru/st-opyt-yaponii>. – 14.05.2018.

40 Ходенкова, О.П. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 160 с.

41 Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / О.Л. Чуланова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 156 с.

42 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2016. – 368 с.

43 Шлендер, П.Э. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 320 с.

44 Якимова, З.В. / Регламентация системы управления персоналом / З.В. Якимова, И. Д. Фисенко // Сборник докладов третьей межрегиональной научно-

практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11 – 12 декабря 2012 г. - Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. – С. 66 – 70.

45 Яшкова, Е.В. Разработка внутрифирменных социальных программ в системе управления персоналом / Е.В. Яшкова, Н.Л. Синева // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 3. Ч. 3 [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/49061>. – 04.06.2018.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.

Таблица А – Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.

Актив	Показатели за период	
	31.12.2015	31.12.2016
1	2	3
<b>I Внеоборотные активы</b>		
Нематериальные активы		
Основные средства	8 950	7 910
Незавершенное производство		
Доходные вложения в материальные ценности		
Долгосрочные финансовые вложения	1	1
Отложенные налоговые активы	533	489
Прочие внеоборотные активы		
Активы для продажи		
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>9 484</b>	<b>8 400</b>
<b>II Оборотные активы</b>		
Запасы	3 592	4 604
Налог на добавленную стоимость		
Дебиторская задолженность	40 848	37 324
Краткосрочные финансовые вложения		
Денежные средства и денежные эквиваленты	0	32
Прочие оборотные активы		
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>44 440</b>	<b>41 960</b>
<b>БАЛАНС (Всего Активов)</b>	<b>53 924</b>	<b>50 360</b>
<b>Пассив</b>		
<b>III Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	2	2
Собственные акции		
Добавочный капитал		
Резервный капитал		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	22 771	23 403
Нераспределенная прибыль отчетного года		
Доля меньшинства		
Переоценка внеоборотных активов	11 292	11 292
Прочие фонды и резервы		
Неконтролирующие доли		
Результат списания деловой репутации		
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>34 065</b>	<b>34 697</b>
<b>IV Долгосрочные обязательства</b>		
Заемные средства	6 332	1 073
Отложенные налоговые обязательства	269	285
Оценочные обязательства		
Прочие обязательства		
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>6 601</b>	<b>1 358</b>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А

1	2	3
V Краткосрочные обязательства		
Заемные средства	3 238	5 625
Кредиторская задолженность	10 020	8 680
Задолженность перед участниками по выплате доходов		
Доходы будущих периодов		
Оценочные обязательства		
Прочие обязательства		
ИТОГО по разделу V	13 258	14 305
БАЛАНС (всего Пассивов)	53 924	50 360

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.

Таблица Б – Бухгалтерский баланс ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.

Актив	Показатели за период	
	31.12.2016	31.12.2017
1	2	3
I Внеоборотные активы		
Нематериальные активы		
Основные средства	7 910	9249
Незавершенное производство		
Доходные вложения в материальные ценности		
Долгосрочные финансовые вложения	1	1
Отложенные налоговые активы	489	468
Прочие внеоборотные активы		
Активы для продажи		
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>8 400</b>	<b>9 718</b>
II Оборотные активы		
Запасы	4 604	4 925
Налог на добавленную стоимость		
Дебиторская задолженность	37 324	38 712
Краткосрочные финансовые вложения		
Денежные средства и денежные эквиваленты	32	108
Прочие оборотные активы		
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>41 960</b>	<b>43 745</b>
<b>БАЛАНС (Всего Активов)</b>	<b>50 360</b>	<b>53 463</b>
Пассив		
III Капитал и резервы		
Уставный капитал	2	2
Собственные акции		
Добавочный капитал		
Резервный капитал		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23 403	24 035
Нераспределенная прибыль отчетного года		
Доля меньшинства		
Переоценка внеоборотных активов	11 292	11 292
Прочие фонды и резервы		
Неконтролирующие доли		
Результат списания деловой репутации		
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>34 697</b>	<b>35 329</b>
IV Долгосрочные обязательства		
Заемные средства	1 073	912
Отложенные налоговые обязательства	285	267
Оценочные обязательства		
Прочие обязательства		
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1 358</b>	<b>1 179</b>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б

1	2	3
V Краткосрочные обязательства		
Заемные средства	5 625	5 712
Кредиторская задолженность	8 680	11 243
Задолженность перед участниками по выплате доходов		
Доходы будущих периодов		
Оценочные обязательства		
Прочие обязательства		
ИТОГО по разделу V	14 305	
БАЛАНС (всего Пассивов)	50 360	53 463

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.

Таблица В – Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2015 - 2016 гг.

Отчет о финансовых результатах	Показатели за период	
	31.12.2015	31.12.2016
<b>I Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	141 979	163 086
Себестоимость продаж	129 789	145 603
Валовая прибыль	12 190	17 483
Коммерческие расходы	8 329	12 124
Управленческие расходы		
Прибыль от продаж	3 861	5 359
<b>II Прочие доходы и расходы</b>		
Проценты к получению		
Проценты к уплате	752	918
Прочие доходы	1 788	2 070
Прочие расходы	4 278	5 060
Налоговые платежи		
Иные прочие доходы		
Иные прочие расходы		
Прибыль до налогообложения	619	1 451
Отложенные налоговые активы	23	17
Отложенные налоговые обязательства	16	44
Текущий налог на прибыль	528	758
Чистая прибыль	52	632

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.

Таблица Г – Отчет о финансовых результатах ООО «Софт Сервис» за 2016 - 2017 гг.

Отчет о финансовых результатах	Показатели за период	
	31.12.2016	31.12.2017
<b>I Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	163 086	183 437
Себестоимость продаж	145 603	161 248
Валовая прибыль	17 483	22 189
Коммерческие расходы	12 124	14 333
Управленческие расходы		
Прибыль от продаж	5 359	7 856
<b>II Прочие доходы и расходы</b>		
Проценты к получению		
Проценты к уплате	918	1 009
Прочие доходы	2 070	1 963
Прочие расходы	5 060	8 262
Налоговые платежи		
Иные прочие доходы		
Иные прочие расходы		
Прибыль до налогообложения	1 451	548
Отложенные налоговые активы	17	12
Отложенные налоговые обязательства	44	32
Текущий налог на прибыль	758	84
Чистая прибыль	632	420

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Должностная инструкция менеджера по управлению персоналом

#### **1. Общие положения**

1. Менеджер по управлению персоналом относится к категории руководителей.
2. На должность менеджера по управлению персоналом принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.
3. Менеджер по управлению персоналом принимается на должность и освобождается от должности директором организации.
4. Менеджер по управлению персоналом должен знать:
  - законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом;
  - законодательство о труде;
  - основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
  - конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
  - порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга;
  - современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
  - порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
  - методы и организацию менеджмента;
  - основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав;
  - основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
  - основы производственной педагогики;
  - этику делового общения;
  - передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
  - основы организации делопроизводства;
  - методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
  - правила внутреннего трудового распорядка;
  - правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
5. В своей деятельности по управлению персоналом руководствуется:
  - законодательством РФ,
  - Уставом организации,
  - приказами и распоряжениями директора организации,
  - настоящей должностной инструкцией,
  - Правилами внутреннего трудового распорядка организации.
6. Менеджер по управлению персоналом подчиняется непосредственно директору организации
7. На время отсутствия менеджера по персоналу (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное директором организации в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права, обязанности и несет ответственность за исполнение возложенных на него обязанностей.

#### **2. Должностные обязанности менеджера по управлению персоналом**

Менеджер по управлению персоналом:

1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

2. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

4. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.

5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.

10. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

11. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

12. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

13. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

14. Соблюдает Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты организации.

15. Соблюдает внутренние правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

16. Обеспечивает соблюдение чистоты и порядка на своем рабочем месте,

17. Выполняет в рамках трудового договора распоряжения работников, которым он подчинен согласно настоящей инструкции.

### **3. Права менеджера по управлению персоналом**

Менеджер по управлению персоналом имеет право:

1. Вносить на рассмотрение директора организации предложения:

— по совершенствованию работы связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями,

— о поощрении подчиненных ему отличившихся работников,

— о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности подчиненных ему работников, нарушивших производственную и трудовую дисциплину.

2. Запрашивать от структурных подразделений и работников организации информацию, необходимую ему для выполнения своих должностных обязанностей.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

5. Требовать от руководства организации оказания содействия, в том числе обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

6. Иные права, установленные действующим трудовым законодательством.

### **4. Ответственность менеджера по управлению персоналом**

Менеджер по управлению персоналом несет ответственность в следующих случаях:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба организации — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Аудит системы адаптации в компании

(для сотрудников, проработавших в компании менее одного года)

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Испытательный срок \_\_\_\_\_ месяца,

С «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. По «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

1. Был ли у Вас наставник:

Да \_\_\_\_\_; нет \_\_\_\_\_; Затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_.

2. В какой день работы Вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?

3. Что было наиболее сложным и непонятным в Ваш первый день работы в нашей компании?

4. Кто и когда рассказал Вам о Ваших функциональных обязанностях:

Непосредственный руководитель;

Коллеги;

Сотрудник отдела кадров;

Я понял(а) все сам;

Другое \_\_\_\_\_.

5. Были ли Вам поставлены задачи на период испытательного срока?

Если да, то какие?

6. С какими сложностями Вы столкнулись за прошедший период? Что Вам мешало эффективно выполнять свою работу?

7. Как часто Вы обсуждали со своим наставником результаты Вашей работы:

Чаще 1 раза в неделю;

Еженедельно;

Примерно раз в две недели;

Ежемесячно;

Ни разу;

Другое \_\_\_\_\_.

8. Как часто Вы обсуждали со своим непосредственным руководителем результаты Вашей работы:

Чаще 1 раза в неделю;

Еженедельно;

Примерно раз в две недели;

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

- Ежемесячно;
- Ни разу;
- Другое \_\_\_\_\_.

9. Подводились ли итоги Вашей работы за первые месяцы? Если да, то как и когда это происходило?

10. Как быстро Вы получали у руководителя ответы на свои вопросы:

- Сразу же;
- Мне приходилось спрашивать несколько раз;
- Не получал;
- У меня не было вопросов;
- Другое \_\_\_\_\_.

11. Как быстро Вы получали у наставника ответы на свои вопросы:

- Сразу же;
- Мне приходилось спрашивать несколько раз;
- Не получал;
- У меня не было вопросов;
- Другое \_\_\_\_\_.

12. Обращались ли Вы за помощью в отдел кадров? С какими вопросами?

13. Из каких источников Вы узнали о компании (история, цели, руководство, структура)?

14. За какой период времени Вы освоились в компании?

15. За какой период времени Вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?

16. Какие у Вас есть предложения по улучшению процесса адаптации новых сотрудников в нашей компании?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Анкета об удовлетворенности факторами морально-психологического климата в коллективе

Таблица Ж – Анкета об удовлетворенности факторами морально-психологического климата в коллективе

Критерии	Доволен	Не доволен	Затрудняюсь ответить
Взаимоотношениями в коллективе			
Результатами своей работы			
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей			
Регламентом работы			
Сплоченностью коллектива			
Организацией досуга			
Предъявляемыми к Вам требованиями			
Перспективами своего служебного роста			
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников			
Отношениями с непосредственным руководителем			
Взаимодействием с другими отделами			
Справедливостью морального и материального стимулирования			
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере			
Возможностью общения в процессе работы			
Бытовыми условиями труда			
Размером заработной платы			

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### «Матрица адаптации» нового сотрудника

<b>Вводный: первый день сотрудника в компании</b>	
<b>ИТР, специалисты</b>	<b>Руководители</b>
1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с <i>Положениями, Должностной инструкцией</i> . Инструктажи (МУП). 2. Вручение документов: Правила внутреннего распорядка труда, Трудовой договор (МУП). 3. Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса (Н). 4. Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению (Н). 5. Беседа с руководителем и/или наставником. (Р/Н).	1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с <i>Положениями, Должностной инструкцией</i> . Инструктажи (МУП). 2. Вручение документов: Правила внутреннего распорядка труда, Трудовой договор (МУП). 3. Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса (МУП). 4. Знакомство нового сотрудника с коллективом и коллегами. Экскурсия по подразделению (Р). 5. Беседа с руководителем. (Р). 6. Вручение Информационного диска, Комплекта новичка, Корпоративной газеты (МУП)
<b>Ознакомительный: первая неделя работы</b>	
<b>ИТР, специалисты</b>	<b>Руководители</b>
Вводный курс (МУП)	1. Вводный курс (МУП). 2. Знакомство с функциональными руководителями в других дивизионах (Р). 3. Посещение тренинга для руководителей (возможно индивидуальное проведение тренинга для нового руководителя) (МУП)
<b>Вхождение в должность: три месяца</b>	
<b>ИТР, специалисты</b>	<b>Руководители</b>
Мониторинг исполнения <i>Плана вхождения в должность</i> (один раз в месяц) (МУП)	Мониторинг исполнения <i>Плана вхождения в должность</i> (один раз в месяц) (МУП)
<b>ИТР, специалисты</b>	<b>Руководители</b>
1. Напоминание руководителю (за две недели до окончания испытательного срока) (МУП). 2. Руководитель передает в службу персонала план вхождения работника в должность с пометками об исполнении, дает оценку качеств работника, заключение о результатах испытания работника (МУП)	1. Напоминание руководителю (за две недели до окончания испытательного срока) (МУП). 2. Руководитель передает в ДП план вхождения работника в должность с пометками об исполнении, дает оценку качеств работника, заключение о результатах испытания работника (МУП)
<b>Заключительный: за три дня до конца испытательного срока</b>	
<b>ИТР, специалисты</b>	<b>Руководители</b>
1. Подведение итогов (Р, Н). 2. Обсуждение результатов <i>Плана вхождения нового работника в должность</i> (Р, Н, МУП). 3. Уточнение ключевых задач на год, определение индивидуального плана развития работника (Р, МУП)	1. Подведение итогов (Р, МУП). 2. Обсуждение результатов <i>Плана вхождения нового работника в должность</i> (Р, МУП). 3. Уточнение ключевых задач на год, определение индивидуального плана развития работника (Р, МУП)

где Р – руководитель; Н – наставник; МУП – менеджер по управлению персоналом.

Рисунок К – «Матрица адаптации» нового сотрудника

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Положение об адаптации работников

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящее положение устанавливает регламент процесса адаптации вновь принятых работников ООО «Софт Сервис» (в дальнейшем - организация).

1.2 Адаптация – процесс, направленный на быстрое вхождение человека в должность, коллектив и организацию, а так же овладение работником системой профессиональных знаний и навыков и освоение особенностей и нюансов профессии.

1.3 Процесс адаптации в организации совпадает с испытательным сроком и имеет продолжительность три месяца.

1.4. Продолжительность испытательного срока указывается в трудовом договоре и в приказе о приеме на работу (ст. 68. 70 ТК РФ).

1.5 В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам (ст. 70 ТК РФ).

1.6 При неудовлетворительном результате испытания увольнение работника производится без выплаты выходного пособия с формулировкой «как не выдержавший испытание» (ст. 71 ТК РФ).

1.7 Испытание при приеме на работу не устанавливается для лиц:

- поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- не достигших возраста 18 лет;
- окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями (ст. 70 ТК РФ);
- беременных женщин и имеющих детей в возрасте до полутора лет.

1.8 Если испытательный срок истек, а работник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание. Последующее расторжение трудового договора производится только на общих основаниях (ст. 71 ТК РФ).

#### 2. ОРГАНИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ

2.1 Процесс адаптации наступает с момента подписания приказа о приеме сотрудника на работу и иных документов, предусмотренных Трудовым кодексом РФ.

2.2 В первый день работы непосредственный руководитель знакомит работника с положением о подразделении, должностной инструкцией и другими локальными актами, регламентирующими деятельность подразделения и деятельность работника.

2.3 При необходимости руководитель назначает куратора – наиболее квалифицированного работника подразделения, а при отсутствии такового кураторство возлагается на непосредственного начальника или начальника подразделения.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Л

2.4. Непосредственный руководитель или куратор в течение первой недели работы составляют План вхождения в должность на период адаптации. План включает в себя наименование работ, срок их выполнения и конкретный результат, которого должен достичь подчиненный. С планом работы работник знакомится под расписку.

2.5. План вхождения в должность подписывается работником и непосредственным руководителем в течение трех дней и передается специалисту отдела по работе с персоналом, ответственному за организацию процесса адаптации, в однодневный срок с момента заполнения.

### 3 АДАПТАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ

3.1. Адаптационный тренинг - неотъемлемая часть адаптации работника.

3.2. Программа адаптационного тренинга направлена на формирование у работника знаний о предприятии, системе его норм и ценностей, структуре, истории, производимой продукции и рынках сбыта.

3.3. Каждый новый работник в течение месяца с момента принятия на работу проходит адаптационный тренинг с отрывом от основной работы.

### 4. ЗАВЕРШЕНИЕ АДАПТАЦИИ

4.1. За пять дней до окончания испытательного срока непосредственный руководитель встречается с работником для обсуждения итогов адаптации и результатов выполнения Плана вхождения в должность.

4.2. По окончании встречи руководитель подразделения принимает решение о результатах прохождения работником испытательного срока и оформляет Отчет о результатах прохождения испытательного срока (далее - Отчет), в котором дает заключение «прошел испытательный срок» - «не прошел испытательный срок». Отчет подписывается непосредственным руководителем. Работник знакомится с Отчетом под расписку.

4.3. Оригиналы планов вхождения в должность и отчетов о результатах прохождения испытательного срока перелаются в отдел по работе с персоналом и хранятся в личных делах работников.