



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская диссертация)

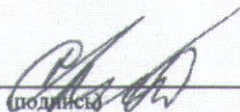
На тему Особенности формирования и использования
человеческого капитала на предприятиях отрасли

Исполнитель Хайитбаев Акмалбек
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Лукина Ольга Владимировна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

21» января 2025 г.

Санкт-Петербург

2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ	5
1.1. Концептуальный подход к управлению человеческим капиталом на предприятиях	5
1.2. Особенности управления человеческим капиталом в сфере недвижимости.	13
1.3. Факторы, влияющие на эффективность управления человеческим капиталом в сфере недвижимости	19
2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия «Александр недвижимость» города Санкт-Петербург	27
2.2. Сравнительный анализ различных стратегий формирования и использования человеческого капитала на предприятии «Александр недвижимость»	37
2.3. Проблемы использования человеческого капитала на предприятии ООО «Александр недвижимость»	48
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ «АЛЕКСАНДР НЕДВИЖИМОСТЬ» ГОРОДА САНКТ- ПЕТЕРБУРГ	57
3.1. Определение ключевых принципов и целей стратегии управления человеческим капиталом на предприятии «Александр недвижимость»	57
3.2. Разработка проекта и инструментария для формирования и реализации стратегии управления человеческим капиталом на предприятии «Александр недвижимость»	60
3.3. Определение экономической эффективности ожидаемых результатов	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А	90

ВВЕДЕНИЕ

Формирование и использование человеческого капитала на предприятиях является важной и актуальной задачей, поскольку эффективное управление персоналом играет решающую роль в достижении стратегических целей и успешной работы организации.

В современном мире рынок труда становится все более конкурентным, и компании сталкиваются с рядом проблем, таких как недостаток квалифицированных работников, высокая текучесть кадров и сложности в привлечении и удержании талантливых специалистов. Разработка стратегии использования человеческого капитала помогает организации создать привлекательные условия работы и стратегии удержания сотрудников и оптимизировать процессы работы, повысить эффективность и производительность. Отбор потенциально талантливых сотрудников, их квалификация, мотивация и развитие являются ключевыми аспектами эффективного управления персоналом.

Сотрудники являются ключевым ресурсом организации и играют важную роль в формировании ее репутации. Компании, где сотрудники высоко оценивают условия работы и ощущают себя удовлетворенными, часто привлекают больше клиентов и более успешны на рынке.

Вопросы формирования стратегии управления персоналом рассмотрены в работах исследователей: Егорова А.Д., Сергеева В.В., Журавлева А., Архиповой Н.И., Фроловой Л.В., Тимохиной О.А., Турчинова А.И., Фридмана М.Ф., Вальковича О.Н., Лагеревой К.А., Лохиной В.А., Хорошун Н.А., Глущенко В.В., Вукович Г.Г., Никитиной А.В., Берко П.О., Гордеевой Е.В., Леванидовой Н.П., Карпенко Е.З., Морозова В.А., Зеленского А.Н., Вольвач И.Ю., Харитоновой П.В., Савенкова А.В., Олисаевой О.В., Тюрикова А.В., Чуевой В.И., Лымаревой О.А., Алексеева О.А., Борисовой С.С., Гренадеровой М.В. и других авторов.

Однако недостаточность современных методов использования человеческого капитала актуализируют тему данного исследования.

В ходе написания магистерской диссертации нами была поставлена основная цель, а именно разработать стратегию формирования и использования человеческого капитала на предприятии.

Для достижения поставленной цели нам потребуется выполнить ряд важных задач:

- изучение теоретических основ использования человеческого капитала в сфере недвижимости;
- проведение анализа существующих на данный момент стратегий управления человеческим капиталом в сфере недвижимости;
- разработка стратегии формирования и использования человеческого капитала для предприятия «Александр недвижимость» в городе Санкт-Петербург.

Объектом исследования ВКР является предприятие «Александр недвижимость» в Санкт-Петербурге.

Предмет исследования – стратегия формирования и использования человеческого капитала.

Методами, используемыми в магистерской диссертации, являются методы общенаучного познания. В ходе написания магистерской диссертации мы использовали такие теоретические методы как: анализ научной литературы; анализ данных вторичного характера; совмещение имеющихся знаний по рассматриваемой проблеме. Для исследования были применены эмпирические методы, включая анализ и синтез, контент-анализ и анкетирование.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

1.1. Концептуальный подход к управлению человеческим капиталом на предприятиях

Система формирования и использования человеческого капитала включает в себя такие элементы как взаимосвязь процессов, методов и инструментов, целью, которой является эффективное управление и развитие персонала в организации.

Человеческий капитал - совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом. Человеческий капитал формируется на основе инвестиций, направленных на получение образования, обучение в процессе производства, а также инвестиций в здравоохранение, в получение и обработку информации об экономической ситуации. Различия в уровне человеческого капитала оказывают влияние на различия в производительности труда и заработных платах между индивидами. Уровень человеческого капитала работников влияет на результаты деятельности фирм, а также определяет перспективы экономического роста стран. Понятия человеческого капитала организации и персонала организации взаимосвязаны.

Микроэкономический подход к измерению человеческого капитала также широко распространён в эмпирических исследованиях и заключается в оценке регрессионного уравнения Минсера, представляющего собой зависимость уровня заработной платы индивида от числа лет обучения и трудового стажа. Оценка коэффициентов уравнения позволяет рассчитать отдачу от образования и опыта работы, получить стоимостную оценку человеческого капитала. Отдача от образования представляет собой процентное увеличение среднегодового дохода индивида, обусловленное дополнительным годом обучения. Расчёт отдачи от образования осуществляется на основе оценки

углового коэффициента при переменной числа лет обучения в уравнении Минсера. Отдача от образования для индивида в среднем составляет 5–8 %. При этом она существенно различается между странами и находится в диапазоне от 1 % до 20 % . Стоимостная оценка человеческого капитала получается на основе вычисления расчётных значений заработных плат при подстановке в уравнение Минсера оценённых коэффициентов отдачи от обучения и опыта работы, а также фактических значений числа лет обучения и трудового стажа.

Человеческий капитал или человеческие активы - это понятие, используемое экономистами для обозначения личных качеств, которые считаются полезными в производственном процессе.

Он включает в себя знания, навыки, ноу-хау сотрудников, хорошее здоровье и образование. Человеческий капитал оказывает существенное влияние на индивидуальные доходы. Исследования показывают, что инвестиции в человеческий капитал приносят высокую экономическую отдачу в детском и юношеском возрасте.

Компании могут инвестировать в человеческий капитал, например, посредством образования и обучения, повышая уровень качества и производительности.

В современной литературе новая концепция человеческого капитала, специфичного для конкретной задачи была сформулирована в 2004 году Робертом Гиббонсом, экономистом из Массачусетского технологического института, и Майклом Уолдманом, экономистом из Корнеллского университета. Концепция подчёркивает, что во многих случаях человеческий капитал накапливается в соответствии с характером задачи (или навыками, необходимыми для выполнения задачи), и человеческий капитал, накопленный для выполнения задачи, представляет ценность для многих фирм, которым требуются универсальные навыки. Эта концепция может быть применена к распределению рабочих мест, динамике заработной платы, динамике продвижения по службе внутри компаний и т. д.

Понятия человеческого капитала организации и персонала организации взаимосвязаны.

Изучим сначала различные стороны понятия «управление персоналом»

Таблица 1 – Анализ понятия «система управления персоналом».

Автор	Понятие
О.Е. Уварова	Система управления персоналом представляет собой организационную структуру, целью которой является обеспечение соответствия квалификации и компетенций сотрудников потребностям организации и её стратегическим целям.
И. В. Панкова	Система управления персоналом включает в себя планирование, координацию, организацию и контроль деятельности персонала.
В. В. Павлова	Система управления персоналом - это организационная структура, процессы и методы, которые используются для руководства персоналом в компании.
Ю. Г. Одегов	Система управления персоналом - это набор инструментов и методов, направленных на подбор, развитие, мотивацию и удержание квалифицированных сотрудников.
Ю. А. Мадарина	Система управления персоналом - это систематический подход к управлению персоналом, включающий определение целей, стратегий и тактик для достижения успеха компании.

Таким образом, система управления персоналом представляет собой совокупность правил, практик, принципов и процедур, направленных на эффективное использование человеческого капитала в организации, включающий планирование, набор, развитие, мотивацию и обучение персонала [10].

Целью управления персоналом организации является обеспечение эффективного использования персонала для достижения стратегических целей организации [5].

Основные атрибуты процесса управления персоналом в организации приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные атрибуты процесса управления персоналом [22]

Предоставим образ ключевых компонентов и процессов, составляющих систему управления персоналом организации (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика системы управления персоналом [11]

Характеристика	Пояснение
Стратегическая направленность	система управления персоналом обязана быть выстроена в соответствии с стратегическими целями организации. Она должна поддерживать достижение бизнес-результатов и способствовать внедрению стратегических приоритетов.
Развитие и обучение персонала	система должна предусматривать процессы развития сотрудников, обучения новым навыкам и повышения их профессионального уровня. Она должна создавать условия и инструменты для повышения компетентности, адаптации новых сотрудников и удержания опытных.
Оценка и управление результативностью	система должна позволять оценивать результативность работы сотрудников и давать обратную связь. Она должна включать процессы установления целей, оценки

	достижений, вознаграждения за достижения и разработки планов развития.
Мотивация и стимулирование	система должна создавать механизмы для мотивации персонала и стимулирования их эффективности и продуктивности. Это может быть реализовано через систему материального и нематериального вознаграждения, дополнительные льготы и бонусы.
Коммуникация и сотрудничество	система должна способствовать развитию эффективной коммуникации и сотрудничества как внутри организации, так и между ее отделами. Это включает проведение регулярных совещаний, установление открытых и прозрачных коммуникационных каналов, а также развитие командной работы.
Управление потоком персонала	Система должна предусматривать эффективный процесс найма, оценки подходящих кандидатов, привлечения и удержания квалифицированных сотрудников.
Социальная ответственность	Эффективная система управления персоналом должна отдавать приоритет социальному благополучию своих сотрудников, так же она должна гарантировать соблюдение прав работников, соответствие правовым нормам , создание благоприятной и защищенной среды.

Все эти характеристики взаимосвязаны и вместе образуют комплексную систему управления персоналом, которая способствует повышению конкурентоспособности организации [25].

Эффективное управление персоналом требует оценки кадровых рисков. Процесс управления кадровыми рисками включает в себя выявление, оценку и смягчение рисков, связанных с работой сотрудников. Этот процесс непрерывно связан с функциями управления персоналом, которые играют решающую роль в выявлении и устранении потенциальных рисков , связанных с человеческими ресурсами.



Рисунок 2 – Интеграция управления кадровыми рисками и системы управления персоналом.

Стратегия управления персоналом – это системный и структурированный подход, который позволяет организации эффективно использовать потенциал своего персонала, адаптироваться к изменениям внешней среды, достигать поставленных целей и обеспечивать устойчивое развитие компании. В таблице под номером 3 представлен ряд определений авторов данного понятия [29].

Таблица 3 – Определения понятия «Стратегия управления персоналом»

Автор	Понятие
Анисимов А. Ю.	Стратегия управления персоналом представляет собой план, определяющий процессы найма, мотивации, удержания и развития сотрудников с целью достижения корпоративных целей.
Базаров Т. Ю.	Стратегия управления персоналом включает в себя понятие ключевых компетенций, которые необходимы для сотрудников, и планы по развитию этих компетенций.
Горленко О. А.	Стратегия управление персоналом представляет собой постоянный процесс, который требует постоянного анализа

	ситуации на рынке труда и обновления методов для достижения целей организации.
Иванова О.Э.	Это систематический подход к планированию и реализации действий, направленных на создание сильной и долгосрочной рабочей силы организации.

Целью процесса реализации стратегии управления персоналом является достижение организацией определенных целей и задач путем эффективного управления ее ресурсами - персоналом.

Таблица 4 содержит обзор различных видов стратегий управления персонала. Рассмотрим их более подробно.

Таблица 4 – Виды стратегий управления персоналом [53]

Признак классификации	Характеристика
В зависимости от специфики организации	децентрализованная, централизованная
По способу реагирования на изменения среды	Внутренняя и внешняя
С точки зрения роли и предназначения персонала в деятельности организации	инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства
В зависимости от типа общей стратегии организации	соответствующая стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса
В зависимости от стадии развития организации	стратегия на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения
В зависимости от механизмов разработки и формализации	интуитивная, авторитарная, классическая, спонтанная;
По характеру стратегии	Реальная, провозглашаемая
В зависимости от целей и средств	стратегия инвестирования, стратегия стимулирования, стратегия вовлеченности
В зависимости от определяющих условий внешней среды	определяемая: динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов, изменениями в технологии, организационной структуре организации, финансово-экономическим состоянием организации, уровнем рыночных отношений во внутренних и

	внешних связях организации
В зависимости от условий применения	«отеческая», развивающая, ориентированная на задачу, полного изменения

Таким образом, согласно таблице 4 различают множество видов стратегий управления персоналом.

Для более полной характеристики стратегий управления персоналом, в таблице 5 рассмотрим основные функции.

Таблица 5 – Функции стратегий управления персоналом [24]

Функция	Характеристика
Прогнозирование потребностей персонала в	Данная функция предполагает определение будущих потребностей организации в людских ресурсах с учетом ее стратегических целей и планов развития. Управляющие должны проанализировать рынок труда, прогнозировать изменения в организации и разработать планы для удовлетворения потребностей организации в талантливых и подготовленных сотрудниках.
Планирование персонала	Планирование должно быть согласовано с общей стратегией организации и должно быть нацелено на достижение ее целей.
Рекрутинг и подбор персонала	Данная функция стратегии управления персоналом связана с поиском, привлечением и выбором кандидатов на вакантные позиции в организации. Она включает разработку методов и процедур для привлечения и оценки потенциальных сотрудников, проведение собеседований, тестирование и проверку референций кандидатов.
Оценка и развитие персонала	Функция оценки и развития персонала направлена на определение потенциала и производительности сотрудников, а также на разработку и реализацию программ обучения и развития персонала. Она включает оценку уровня знаний, навыков, компетенций и потенциала сотрудников с целью определить их сильные и слабые стороны, а также потенциал для роста и развития.

Мотивация вознаграждение персонала	и	Функция мотивации и вознаграждения персонала связана с созданием стимулов и мотивации для сотрудников для достижения высокой производительности и лояльности. Это включает разработку и реализацию систем вознаграждения, которые отвечают потребностям и ожиданиям сотрудников, а также создание благоприятной рабочей среды и развитие политик, которые способствуют мотивации и удержанию персонала.
--	---	---

Стратегия управления персоналом включает в себя широкий спектр не только функций, но и задач. Эффективное управление предполагает стратегическое применение человеческих ресурсов для достижения желаемых бизнес-результатов. Оно сосредоточено на обеспечении оптимального соответствия между количеством и квалификацией сотрудников, а так же требованиями организации.

1.2. Особенности управления человеческим капиталом в сфере недвижимости

Понятие рынка недвижимости не привязано к конкретному местоположению, оно определяется процессами купли-продажи, а так же сопутствующими финансовыми и юридическими операциями при приобретении жилья. В России рынок недвижимости соответствует мировым экономическим требованиям для таких операций. Недвижимость рассматривается как объект торговли, а в последнее время отмечается увеличение активности в этой отрасли из-за привлечения инвестиций. Количество компаний, специализирующихся на финансовых операциях с недвижимостью также увеличивается, поэтому управление персоналом в данной отрасли имеет свои особенности [48].

Управление человеческим капиталом в сфере недвижимости имеет свои особенности и требует особого подхода. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Таблица 6 – Особенности управления человеческим капиталом в сфере недвижимости [13]

Особенность	Характеристика
Специализированные знания	Для эффективного управления человеческим капиталом в сфере недвижимости необходимо иметь глубокие познания в данной отрасли. Менеджеры по персоналу должны понимать особенности рынка недвижимости, правовые нормы, процессы заключения сделок и другие аспекты связанные с данной сферой.
Гибкость и адаптивность	Рынок недвижимости постоянно меняется, поэтому управление персоналом должно быть гибким и адаптивным. Менеджеры должны быть готовы к решению нестандартных ситуаций, быстрому реагированию на изменения в рыночной ситуации.
Особенности работы	Работа в сфере недвижимости требует высокой коммуникабельности, умения находить общий язык с клиентами и коллегами. Управляющим персоналом важно умение эффективно организовывать работу команды, распределять задачи, контролировать их выполнение.
Навыки продаж	В сфере недвижимости часто необходимо продавать объекты недвижимости или услуги. Управляющим следует обладать навыками продаж, чтобы выстраивать команду, которая будет эффективно работать с клиентами и достигать поставленных целей.
Важность клиентоориентированности	Клиентоориентированность является одной из ключевых особенностей управления человеческим капиталом в сфере недвижимости. Менеджеры и сотрудники должны всегда помнить об интересах клиента и стремиться к их удовлетворению. Регулярный контроль качества обслуживания и обратная связь от клиентов позволяют повысить уровень сервиса.
Трудовые отношения с агентами и брокерами	В сфере недвижимости часто применяется система труда агентов или брокеров. Управление человеческим капиталом должно учитывать особенности таких отношений, включая разработку системы мотивации, контроль за выполнением обязательств и обеспечение честной конкуренции.

Эти особенности управления человеческим капиталом позволяют эффективно организовывать работу в сфере недвижимости, повышать качество обслуживания клиентов и достигать поставленных целей.

Управление человеческим капиталом предприятия включает различные способы и подходы для организации функций системы управления. Данные методы способствуют в принятии решений, которые в свою очередь способствуют эффективной реализации системы управления человеческим капиталом. Методы управления представляют собой механизмы, с помощью которых руководители реализуют управленческие процессы и достигают поставленных целей [22].

Методологию управления образуют общенаучная система, которая опирается на системный и комплексный подход, а так же следующие специфические методы управления предприятием:

- метод моделирования;
- метод экспериментирования;
- метод исторического подхода;
- экономико-математический метод;
- метод социологического измерения [36].

Для того чтобы определить какие методы необходимо применить на предприятии, нужно разобраться с особенностями системы управления [30].

Методы управления персоналом включают в себя (рис. 3).



Рисунок 3 – Методы управления персоналом на предприятия

Административные методы управления персоналом включают в себя организацию работы, исполнение должностных обязанностей, контроль за выполнением задач. Экономические методы управления персоналом связаны с использованием экономических стимулов и наград. Социально-психологические методы управления персоналом направлены на создание благоприятной рабочей среды и поддержку психологического комфорта сотрудников [11].

Процесс разработки стратегии управления человеческим капиталом – это последовательность шагов и действий, которые компания или организация должна выполнить для определения своих целей и разработки планов, направленных на эффективное управление своим персоналом.

В таблице 7 представим методику разработки стратегии управления человеческим капиталом.

Таблица 7 – Методика разработки стратегий управления человеческим капиталом

Этап	Характеристика
Определение бизнес-целей	компания должна определить свои бизнес-цели и стратегические приоритеты. Это может быть увеличение доли рынка, увеличение продаж, улучшение качества продукции или другие цели, которые будут влиять на принятие решений в области управления человеческим капиталом.
Анализ текущего состояния персонала	необходимо провести анализ текущего состояния персонала, чтобы определить его сильные и слабые стороны. Важно узнать, какие навыки и квалификации уже есть, а также выявить возможные проблемы или недостатки.
Определение ключевых компетенций	компания должна определить ключевые компетенции, которые необходимы ее персоналу для достижения бизнес-целей. Это могут быть профессиональные навыки, коммуникативные способности, лидерские качества и др.
Разработка стратегии	на основе анализа текущего состояния и определения ключевых компетенций, компания должна разработать свою стратегию управления человеческим капиталом. Стратегия может включать в себя планы по найму, обучению и развитию персонала, мотивации и вознаграждению, оценке и управлению производительностью и другие аспекты управления персоналом.
Реализация стратегии	компания должна реализовать свою стратегию управления человеческим капиталом, выполняя определенные планы и мероприятия. Например, нанять новых сотрудников с нужными компетенциями, провести обучение и развитие существующего персонала, установить систему мотивации и вознаграждения и т.д.
Оценка эффективности	важно оценить эффективность стратегии управления человеческим капиталом, чтобы понять, насколько она соответствует поставленным целям и принести планируемые результаты. Компания может использовать различные методы оценки, такие как опросы сотрудников, анализ показателей производительности, обратная связь и т.д.

Обобщим представленную методику разработки стратегии управления человеческим капиталом на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методика разработки стратегии управления человеческим капиталом

Разработка эффективной стратегии управления человеческим капиталом в компаниях базируется на нескольких основополагающих принципах, в частности:

- целостный подход;
- комплектность;
- системность;
- последовательность;
- финансовая обоснованность;
- законность;

– гибкость [42].

Разработка стратегии управления человеческим капиталом представляет собой многосторонний и продолжительный процесс, который может привести к различным результатам. Поэтому необходимо учитывать все аспекты, влияющие на эффективность управления человеческим капиталом в сфере недвижимости, которые будут рассмотрены ниже.

1.3. Факторы, влияющие на эффективность управления человеческим капиталом в сфере недвижимости

Различные факторы значимо воздействуют на эффективность управления человеческим капиталом в сфере недвижимости, определяя успешность организации, эти факторы мы рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Факторы, влияющие на эффективность управления человеческим капиталом в сфере недвижимости [18]

Факторы	Характеристика
Компетенции и навыки	Качество управления человеческим капиталом в сфере недвижимости зависит от компетенций и навыков, которыми обладают руководители. Это включает умение планировать, организовывать, координировать и контролировать работу сотрудников. Менеджеры должны также обладать пониманием специфики рынка недвижимости и хорошими навыками коммуникации.
Рекрутинг и подбор персонала	Качество управления человеческим капиталом зависит от способности привлечения и подбора квалифицированных сотрудников. Отбор профессионалов с опытом работы в сфере недвижимости помогает создать команду, способную эффективно выполнять поставленные задачи и достигать целей компании.
Обучение и развитие	Эффективное управление человеческим капиталом требует системы обучения и развития сотрудников. Обучение по разным аспектам недвижимости, а также навыкам управления и коммуникации, помогает повысить профессионализм и компетентность сотрудников, что в

	свою очередь способствует более эффективному решению задач и повышению уровня обслуживания клиентов.
Мотивация и стимулирование	Правильная система мотивации и стимулирования сотрудников важна для повышения их производительности и эффективности работы. Применение систем вознаграждения, бонусов, премий и возможности карьерного роста создает стимул для достижения поставленных целей и повышает уровень мотивации персонала.
Корпоративная культура и командный дух	Создание благоприятной корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении, доверии и сотрудничестве, способствует улучшению взаимоотношений в коллективе и тесному сотрудничеству. Командный дух и сознание целей помогают эффективно решать проблемы и достигать успеха как для отдельных сотрудников, так и для компании в целом.
Коммуникация и связь	Коммуникация является ключевым фактором эффективного управления человеческим капиталом. Руководители должны обладать навыками эффективной коммуникации и умение устанавливать связь как с сотрудниками, так и с клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами.
Адаптация к изменениям	Успешное управление человеческим капиталом в сфере недвижимости требует готовности к изменениям на рынке и способности адаптироваться к новым требованиям и условиям. Гибкость и готовность изменять свои подходы и стратегии помогают оставаться конкурентоспособными и успешными.
Эффективная система оценки и контроля	Управление человеческим капиталом требует установления ясных метрик оценки успеха и контроля над выполнением поставленных задач. Регулярные оценки результативности сотрудников и отслеживание выполнения целей позволяют выявить проблемные области и принимать своевременные корректирующие меры.

Оценка стратегии управления человеческим капиталом организации является важным этапом в процессе развития и совершенствования системы управления человеческим капиталом. Существует несколько методов, которые можно использовать для оценки стратегии управления человеческим капиталом, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Методы оценки стратегии управления человеческим капиталом [24]

Метод	Характеристика
SWOT анализ	Данный метод характеризуется изучением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. В результате анализа выявляются потенциальные изменения, которые могут потребоваться в стратегии, чтобы улучшить результаты и соответствовать изменяющимся требованиям организации.
Интервью	В этом методе используется открытое обсуждение со старшими менеджерами, руководителями и ключевыми стейкхолдерами организации. Через такое интервью можно получить их мнения, оценки и предложения относительно существующей стратегии управления человеческим капиталом, а также их предложения по ее улучшению.
Анкетирование и опросы	Ключевым методом оценки стратегии управления человеческим капиталом является сбор мнений и обратной связи от сотрудников. С использованием структурированных вопросов и анкет можно изучить их восприятие, удовлетворенность и мнение о текущей стратегии и предложить свой взгляд на улучшение.

Для анализа стратегий управления человеческим капиталом в организации применяются различные современные инструменты, которые включают в себя множество подходов и методик. Они дают возможность оценить эффективность этих стратегий и выработать меры по их улучшению.

Эффективность – это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения [8].

Как было выявлено, в научной литературе вопросу эффективности уделяется значительное внимание, поскольку данная проблема является одной из ключевых в различных сферах жизни общества, особенно в развитии предприятий различного типа.

При проведении психологической оценки эффективности работы сотрудников применяется целый ряд методов и методик, которые в свою очередь делятся на три основных вида:

- количественные
- качественные
- комбинированные

Таблица 10 – Психологические опросники исследования и оценки личности персонала

Методика	Факторы исследования
Опросник Кеттела	С помощью данного опросника можно определить особенности мышления, черты характера и модель поведения человека.
Опросник FPI	Исследование психологического состояния, личностных характеристик, существенных для управления своим поведением
Характерологический опросник Леонгарда	Определяются следующие типы особенностей личности: любящий быть в центре внимания, застрявший в своих убеждениях, легко возбудимый, педантичный, эмоционально взволнованный, сменяющий настроение, часто беспокоящийся.
Метод Айзенка	Используется для оценки индивидуальных характеристик, уровня стрессоустойчивости и предпочтений в социальном поведении..
Тест «Эмоциональное выгорание»	Данный тест позволяет определить уровень психологической защиты, что особенно важно для работников, занимающихся общением с людьми.

Среди методов оценки персонала, которые чаще всего применяются в практике, преобладают подходы, направленные на выявление уровня профессиональных навыков у сотрудников (таблица 11).

Таблица 11 – Методики диагностики способностей персонала

Методика	Факторы исследования
Тест структуры интеллекта Амтхауэра	Методики направлены на оценку таких когнитивных способностей сотрудников как абстрактное мышление, память, языковая интуиция, пространственное воображение .
Тест Гилфорда	Предназначен для измерения социального интеллекта, который является важным качеством во многих областях профессий, таких как врачи, психологи, педагоги, юристы, политики и бизнесмены.
Тест Равена	Измеряет умственные способности человека, такие как абстрактное мышление, логика, способность к решению проблем. Результаты позволяют определить уровень интеллекта, а так же способностей человека.
Краткий отборочный тест В. Н. Бузина, Э. Ф. Вандерлик	Данный тест предназначен для показателей интеллектуальных способностей. Кроме того результаты теста позволяют получить развернутую характеристику уровня познавательной адаптации личности к окружающему миру.

Экономическая оценка стратегии управления человеческим капиталом, рассчитывается по формулам представленным ниже.

На предприятии можно оценить мобильность трудовых ресурсов с помощью показателей текучести персонала и устойчивости кадров [30]:

1. коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

2. коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

3. коэффициент текучести кадров (Км):

$$K_{\text{м}} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

Эффективность использования рабочей силы может быть измерена по количеству отработанных дней и часов сотрудником за определенное время, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Этот анализ проводится для каждой категории сотрудников, для каждого производственного подразделения и в целом для всего предприятия [35].

Величина фонда рабочего времени (ФРВ) определяется численностью рабочих (ЧР), средним количеством дней, отработанным одним рабочим за год (Д) и средней продолжительностью рабочего дня (П) [41]:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \quad (4)$$

Один из основных показателей отражающих прогресс сотрудников и их эффективное использование к компании – это уровень производительности труда.

Ключевым показателем эффективности труда является среднегодовая производительность на одного работника. Этот показатель зависит от объема производства, доли рабочих в общем количестве сотрудников, числа отработанных дней и продолжительности рабочего дня. [24].

Средняя годовая производительность одного сотрудника определяется формулой ниже [24]:

$$\text{ГВ} = \text{УД} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧВ} \quad (5)$$

Индекс Уд представляет собой удельный вес рабочих в общей численности персонала, в то время как Д обозначает количество отработанных рабочими дней в году. Параметр П отражает среднюю продолжительность рабочего дня в часах, а ЧВ - среднюю часовую выработку рабочего.

Наиболее комплексным показателем производительности труда считается среднегодовая выработка продукции на одного сотрудника. Этот показатель зависит от выработки рабочих, их доли в общем числе сотрудников, а также от количества отработанных дней и продолжительности рабочего дня.

Для расчета среднегодовой выработки продукции на одного сотрудника используется формула, представленная ниже. [22]:

$$ГВ_{\text{ппп}} = Уд * Д * П * ЧВ \quad (6)$$

Коэффициент Удельного веса персонала (Уд) представляет собой долю работников в общем числе сотрудников компании. Параметр Д обозначает количество отработанных дней одним сотрудником за год, в то время как П означает среднюю продолжительность рабочего дня. ЧВ представляет собой среднюю выработку сотрудника за час работы. Изменения в среднегодовой выработке работника зависят от трех основных факторов:

- количество отработанных дней в году одним сотрудником;
- продолжительность рабочего дня;
- почасовая выработка работника [25]:

$$ГВ = Д * П * ЧВ \quad (7)$$

где Уд - Удельный вес рабочих в общей численности персонала;

Д - Количество дней, фактически отработанных одним сотрудником за год;

П - Средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВ - Средняя почасовая выработка сотрудника [18].

Из вышесказанного мы делаем выводы:

1. Правильная оценка трудовой деятельности сотрудников является ключевым компонентом современного использования человеческого капитала.

Определение наиболее подходящих психологических методов для оценки персонала в определенной компании представляет собой индивидуальную задачу, требующую рассмотрения внутри организации с учетом ее уникальных особенностей и специфики деятельности.

2. Информация о производительности труда работников является важным источником данных для принятия разнообразных управленческих решений. Это включает в себя определение соответствующей компенсации за работу, планирование профессионального развития сотрудников, а также повышение общей эффективности деятельности персонала и всей организации.

3. В наше время в области деловой деятельности имеется разнообразие психологических методов и средств, которые применяются для оценки продуктивности сотрудников в структуре предприятия.

2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия «Александр недвижимость» города Санкт-Петербург

ООО «Александр недвижимость» осуществляет деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе.

Целью предпринимательской деятельности ООО «Александр недвижимость» является извлечение прибыли.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование, а также юридический адрес, штампы и бланки со своим наименованием. Руководство текущей деятельностью организации осуществляется исполнительным органом – директором, который избирается на срок, определенный Уставом и составляет 5 лет.

Одной из основных особенностей ООО «Александр недвижимость» является высокий уровень профессионализма и опыт его сотрудников. Коллектив фирмы состоит из высококвалифицированных специалистов с обширным опытом работы в различных сферах. Это позволяет организации обеспечивать высокое качество оказываемых услуг и эффективно решать задачи клиентов.

Кроме того, ООО «Александр недвижимость» имеет индивидуальный подход к каждому клиенту. Консультанты компании тщательно изучают потребности и требования клиента, чтобы предоставить наиболее подходящие решения. Это помогает установить доверительные отношения с клиентами и обеспечить долгосрочное сотрудничество.

Позиционирование ООО «Александр недвижимость» на рынке также включает активное продвижение своих услуг. Компания уделяет значительное внимание маркетинговым и рекламным активностям, позволяя достичь широкую

аудиторию и привлечь новых клиентов.

В целом, ООО «Александр недвижимость» стремится к позиционированию себя на рынке как надежного и профессионального партнера. Благодаря высокому качеству услуг, индивидуальному подходу к клиентам и активной маркетинговой деятельности, компания считает себя одним из лидеров в своей области.

ООО «Александр недвижимость» характеризуется линейно-функциональной структурой управления. На рисунке 5 изображена структура управления персоналом.

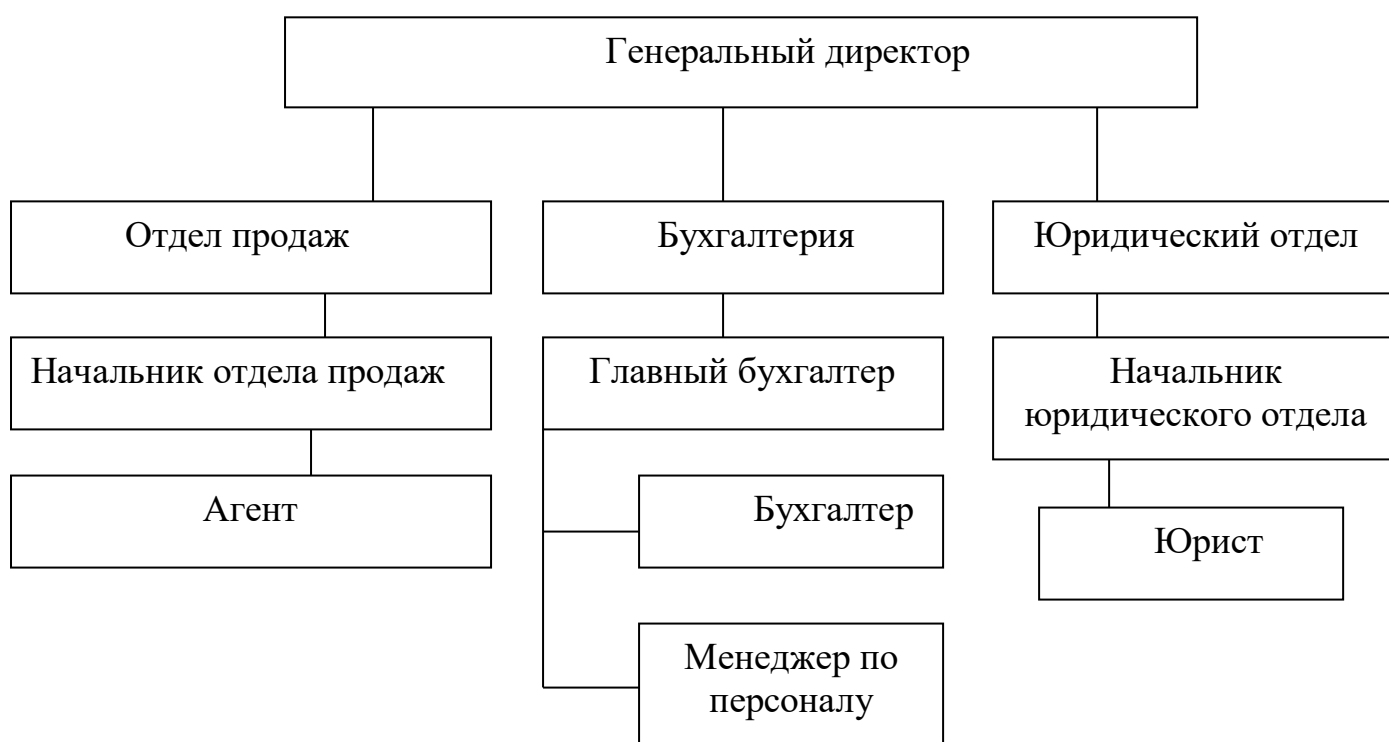


Рисунок 5 – Структура управления ООО «Александр недвижимость»

Организационная структура ООО «Александр недвижимость» имеет линейно-функциональный характер. Это означает, что в ней выстроена четкая иерархия управления, где во главе стоит директор, которому напрямую подчинятся подразделения. В свою очередь каждое подразделение имеет ряд сотрудников, подчиненных руководителю данного направления. Таким образом, мы делаем вывод, что вся организация представляет собой вертикально

выстроенную систему.

На самом верхнем уровне находится генеральный директор или глава организации. Он принимает стратегические решения относительно всей деятельности компании и наделяет менеджеров полномочиями в рамках своих подразделений. Глава принимает важные решения, определяет общие цели и фокус организации, а также представляет компанию перед внешними заинтересованными сторонами.

У него в подчинении находятся менеджеры различных подразделений, таких как, отдел коммерции, бухгалтерия. В организационной структуре ООО "Александр недвижимость" каждый руководитель отвечает за определенное количество подчиненных сотрудников, которые осуществляют конкретные задачи в пределах своего отдела.

В рамках организационной структуры ООО "Александр недвижимость" каждый начальник несет ответственность за определенное число подчиненных работников, которые выполняют конкретные обязанности в рамках своего подразделения. Это означает, что руководитель является фактическим лидером своего отдела и обеспечивает, чтобы все операции, связанные с его подразделением, выполнялись в соответствии с установленными стандартами и процедурами.

Однако в линейной структуре нет прямого обмена информацией между различными подразделениями, что может привести к недостаточной координации и коммуникации между ними. Это может затруднить решение сложных проблем, требующих участия нескольких подразделений.

В таблице 12 представлены основные экономические показатели ООО «Александр недвижимость» за период 2021-2023 год.

Таблица 12 – Основные экономические показатели деятельности ООО

«Александр недвижимость» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное изменение 2023 г. к 2021 г.	Темп роста, (%)
Выручка, тыс. руб.	32332	34198	36671	4339	113,42
Себестоимость, тыс. руб.	31647	33305	35624	3977	112,57
Прибыль от продаж, тыс. руб.	685	893	1047	362	152,85
Чистая прибыль, тыс. руб.	68	67	365	297	536,76
Численность персонала, чел.	77	75	73	-4	94,81
Производительность труда, тыс. руб.	419,90	455,97	502,34	82,45	119,63
ФОТ, тыс. руб.	23100	23400	23652	552	102,39

Из представленной таблицы видно, что выручка ООО «Александр недвижимость» за период с 2021 г. по 2023 г. увеличилась на 4339 тыс., что составляет 13,42%. Себестоимость ООО «Александр недвижимость» увеличилась на 3977 тыс. руб., относительное 12,57%. Данная динамика привела к увеличению прибыли от продаж и чистой прибыли в 2023 г. относительно 2021 г., что положительно характеризует деятельность организации. Эффективность работы предприятия напрямую зависит от качества кадров и использования других видов ресурсов. На рисунке 6 представлена динамика численности персонала

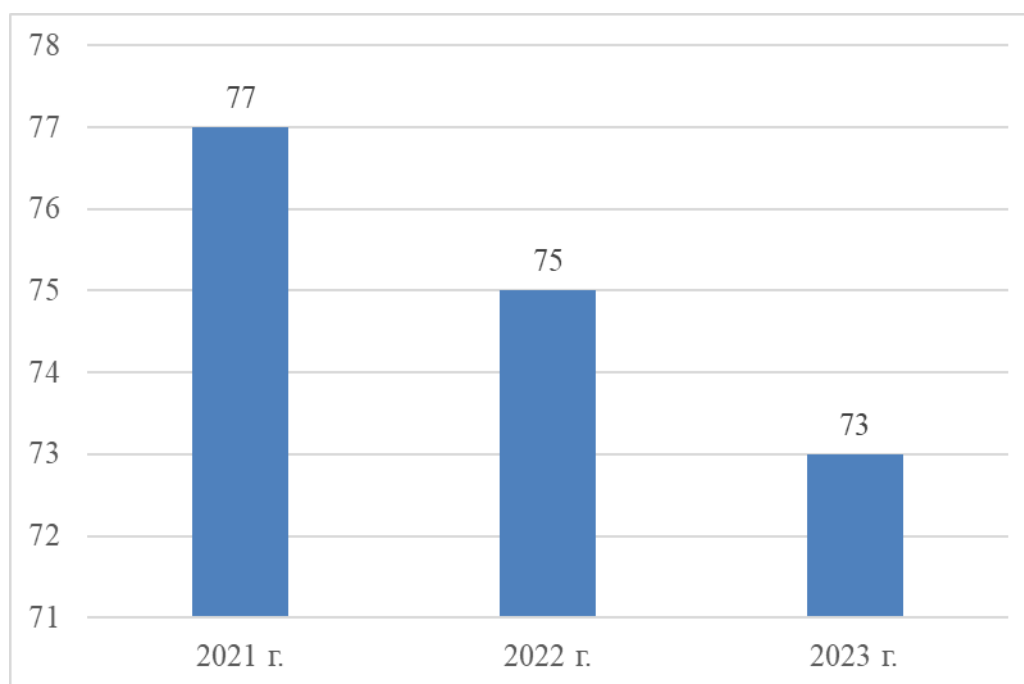


Рисунок 6 – Абсолютное изменение числа работающих в ООО «Александр недвижимость» в 2021-2023 гг.

Согласно, представленным данным, в ООО «Александр недвижимость» наблюдалось сокращение среднесписочной численности персонала. В 2021 году средняя численность сотрудников составила 77 человек, однако в 2022 году этот показатель снизился до 75 человек, а в 2023 году продолжил уменьшаться и достиг 73 человек.

Таким образом, наблюдается постепенное снижение численности персонала компании ООО «Александр недвижимость» с 2021 по 2023 годы.

Далее в таблице 13 представим штатное расписание.

Таблица 13 – Штатное расписание ООО «Александр недвижимость» на 2023 год

Должность	Количество штатных единиц
Генеральный директор	1
Главный бухгалтер	1
Начальник отдела продаж	1
Начальник юридического отдела	1

Начальник отдела кадров	1
Бухгалтер	3
Юрист	3
Менеджер по персоналу	2
Агент	42
Водитель	3
Уборщик	5
Обслуживающий персонал	10
Итого	73

При анализе данной динамики следует учитывать следующие факторы: сокращение численности персонала связано с сокращением производственной деятельности. Далее следует проанализировать структуру работников (табл. 14).
Таблица 14 – Показатели структуры персонала предприятия ООО «Александр недвижимость» за 2021-2023 гг.

Категории персонала	2021г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения	
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	+ / -	%
Руководители	6	7,79	5	6,67	5	6,85	-1	83,33
Рабочие	19	24,68	19	25,33	18	24,66	-1	94,74
Специалисты	52	67,53	51	68,00	50	68,49	-2	96,15
Общая численность	77	100	75	100	73	100	11	94,81

Таким образом, доля высшего руководства сократилась. Что касается удельного веса специалистов, то следует отметить, что их доля не изменилась и составила 68,49%.

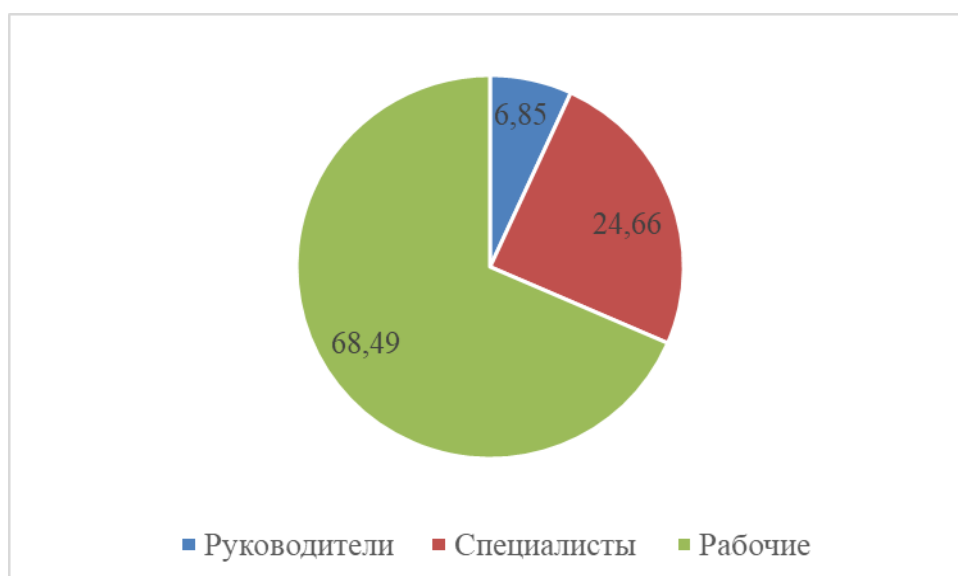


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Александр недвижимость» за 2023 год, %

Анализ качественного состава персонала ООО «Александр недвижимость» за 2021-2023 гг. представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ качественного состава персонала предприятия ООО «Александр недвижимость» за 2021-2023 гг.

Группы работников	2021г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения	
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	+ / -	%
По полу:								
мужчины	61	79,22	60	80	58	79,45	-3	95,08
женщины	16	20,78	15	20	15	20,55	-1	93,75
Итого:	77	100	75	100	73	100	-4	94,81
По возрасту:								
до 20 лет	4	5,19	3	4,00	3	4,11	-1	75,00
от 20 до 30 лет	6	7,79	7	9,33	7	9,59	1	116,67
от 30 до 40 лет	53	68,83	50	66,67	46	63,01	-7	86,79
от 40 до 50 лет	9	11,69	11	14,67	12	16,44	3	133,33

от 50 до 60 лет	10	12,99	11	14,67	12	16,44	2	120,00
свыше 60 лет	1	1,30	1	1,33	2	2,74	1	200,00
Итого:	77	100	75	100	73	100	-4	94,81
По уровню образования:								
высшее	19	24,68	21	28,00	25	34,25	6	131,58
среднее профессиональное	23	29,87	25	33,33	26	35,62	3	113,04
среднее общее	35	45,45	29	38,67	22	30,14	-13	62,86
Итого:	77	100	75	100	73	100	-4	94,81
По трудовому стажу:								
до 5 лет	60	77,92	53	70,67	49	67,12	-11	81,67
от 5 до 10 лет	12	15,58	15	20,00	16	21,92	4	133,33
от 10 до 20 лет	5	6,49	7	9,33	8	10,96	3	160,00
Итого:	77	100	75	100	73	100	-4	94,81

Проведем анализ качественного состава персонала предприятия ООО «Александр недвижимость» за период 2021-2023 гг. по следующим показателям: в 2021 году на предприятии работало 61 мужчина и 16 женщин. В 2023 году количество мужчин уменьшилось до 58, а количество женщин сократилось до 15. Можно отметить, что в течение рассматриваемого периода наблюдается небольшое уменьшение численности мужчин, женщин, работающих на предприятии.

В гендерном составе персонала преобладают мужчины, их численность превышает численность женщин примерно в 4 раза. При этом наблюдается незначительное сокращение мужчин, женщин.

В возрастном составе преобладают сотрудники в возрасте 30-40 лет, их численность значительно превышает количество молодых сотрудников до 30 лет. Однако в период с 2021 по 2023 год произошло сокращение численности сотрудников в возрасте 30-40 лет, а количество молодых сотрудников осталось неизменным.

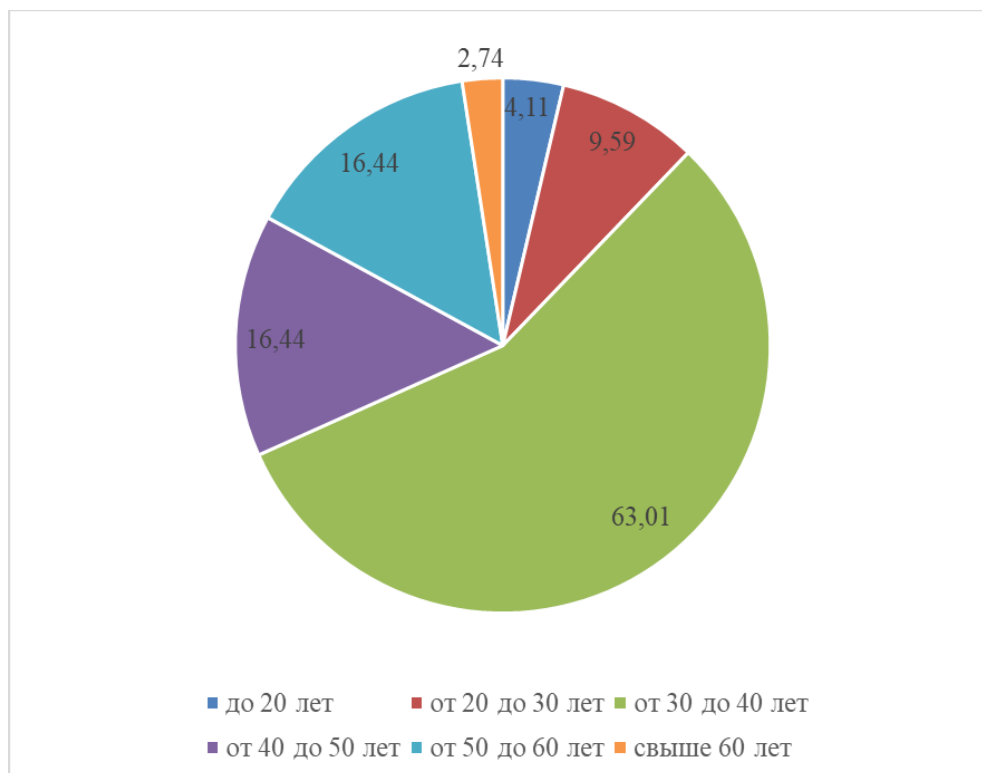


Рисунок 8 – Структура персонала по возрасту ООО «Александр недвижимость» за 2023 год, %

ООО «Александр недвижимость» имеет следующую структуру персонала по возрастным группам в 2023 году: до 20 лет - 4,11%. Доля работников 20-30 лет является небольшой, т.к. молодые специалисты часто начинают свою карьеру в других отраслях или предпочитают работать в более крупных компаниях.

Группа персонала 30-40 лет составляет 63,01% и является самой многочисленной на предприятии. Сотрудники в возрасте 30-40 лет, как правило, обладают необходимым опытом и квалификацией для работы в сфере недвижимости. Они могут занимать различные должности, от агентов по продаже до руководителей отделов.

Доля сотрудников в возрасте 40-50 лет - 16,44%. Среди них опытные специалисты, способные находиться на ключевых позициях в компании, среди которых: руководители проектов, специалисты по маркетингу или менеджеры по

работе с клиентами. Сотрудники 50-60 лет – 16,44%. Они обладают ценным опытом в данной сфере. От 60 лет имеется минимальное количество специалистов. Причина – выход на пенсию, выбор спокойного режима работы.

Структура кадров – преобладание работников 30-40 лет, что подтверждает стабильность, опыт коллектива.

Однако присутствие молодых сотрудников и специалистов старшего возраста также важно для обеспечения разнообразия и передачи знаний между поколениями.

Согласно данным рисунка 9, текучесть кадров ООО «Александр недвижимость» за 2021 год составляет 12,5%. В 2022 году уровень текучести кадров в организации составил 15,09%, что может свидетельствовать о наличии проблем, связанных с условиями труда, корпоративной культурой или другими факторами, которые влияют на решение сотрудников об увольнении. Однако в 2023 году данный показатель снизился и составил 13,56%, что можно рассматривать как положительную тенденцию. Это может означать, что компании удалось улучшить условия работы.

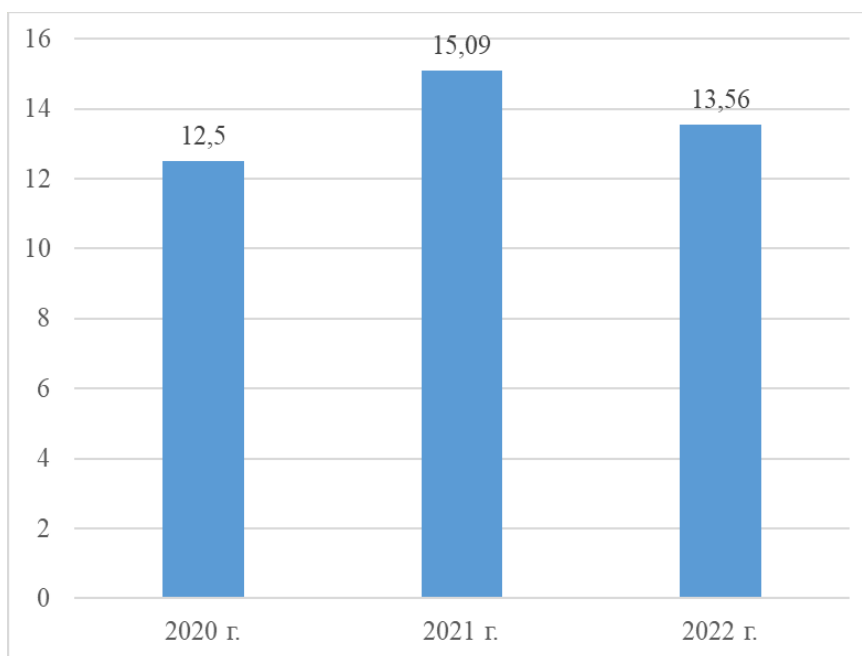


Рисунок 9 – Динамика текучести кадров ООО «Александр недвижимость» за 2021-2023 года, %

Исходя из данных о показателях текучести кадров в данной организации, можно сделать вывод, что в 2022 году компания столкнулась с проблемой, которая была выражена в повышенной интенсивности увольнений. Однако, в 2023 году были приняты меры, которые позволили снизить текучесть кадров. Эти меры включают улучшение условий работы, повышение мотивации сотрудников и фокус на удержании талантливых сотрудников.

2.2. Сравнительный анализ различных стратегий формирования и использования человеческого капитала на предприятии «Александр недвижимость»

ООО «Александр недвижимость» придерживается единой стратегии развития и стратегии управления персоналом во всех агентствах.

Положение на рынке ООО «Александр недвижимость» является стабильным, и стоит отметить, что компания должна сосредоточить свои усилия на создании эффективной маркетинговой и финансовой стратегии с целью достижения ведущей позиции.

ООО «Александр недвижимость» стремится к установлению плодотворного сотрудничества с застройщиками, банками, юридическими и финансовыми учреждениями, чтобы расширить свои возможности и предложения на рынке недвижимости.

Элементы стратегии управления человеческим капиталом в компании «Александр недвижимость» включают:

- обучение сотрудников;
- стимулирование сотрудников;
- адаптация сотрудников;
- развитие сотрудников.

На рисунке 10 изображена схема стратегии формирования и использования человеческого капитала в ООО «Александр недвижимость».

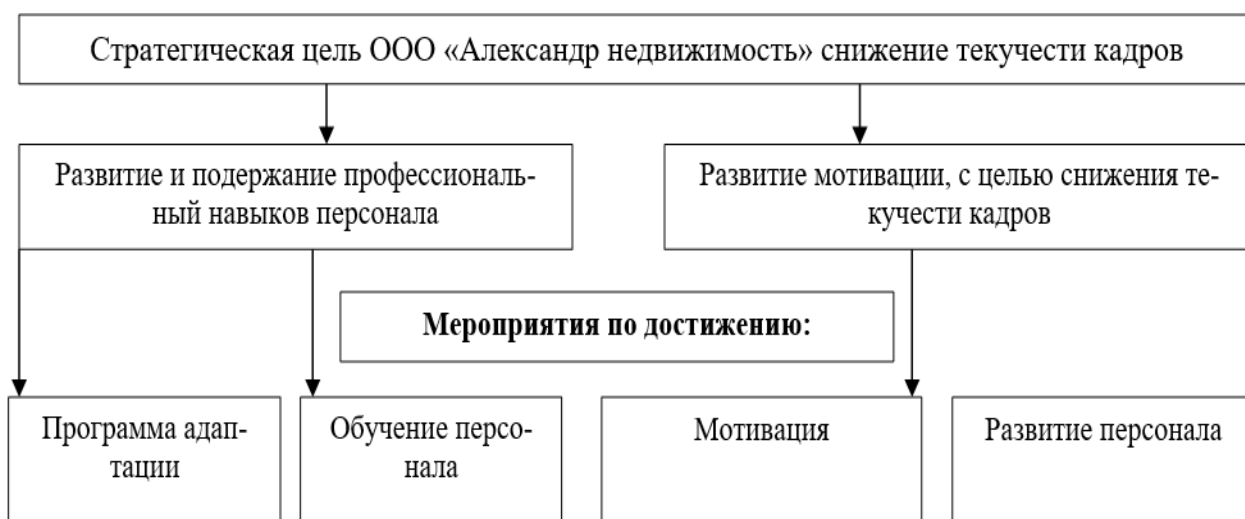


Рисунок 10 – Стратегия формирования и использования человеческого капитала в ООО «Александр недвижимость»

Далее будет проведен анализ каждого аспекта данной стратегии.

Эффективная мотивация сотрудников повышает их производительность и приверженность компании. В ООО «Александр недвижимость» используется система вознаграждения по результатам работы (бонусы, премии, комиссионные). Внедрены программы признания достижений, возможности карьерного роста и повышения квалификации. Предлагаются льготы, такие как гибкий график, оплата мобильной связи и страховки. Большое внимание уделяется созданию благоприятной корпоративной культуры и условий для социального взаимодействия сотрудников.

Оплата труда сотрудников компании ООО «Александр недвижимость» определяется директором организации, исходя из установленных минимальных размеров вознаграждения, тарифных ставок, объема и сложности выполняемых обязанностей.

Внутренние нормативные документы организации применяются для установления размера компенсационных выплат работникам за труд в особых условиях.

В соответствии с внутренним положением ООО «Александр

недвижимость», размеры и условия выплаты премий за выполненную работу определяются исходя из имеющихся в организации средств, предусмотренных для оплаты труда персонала.

Анализ отчета урегулирования оплаты работы компании дает возможность отметить, что в настоящее время система стимулирования ООО «Александр недвижимость» главным образом включает материальные способы. Подсистема по нематериальному стимулированию кадров не является полностью изученной. Типы поощрения в Положении по моральной мотивации Общества:

- почетная грамота;
- публичное признание.

Таблица 16 – Статистика награждений

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика 2023 к 2021 гг.
Количество объявленных благодарностей	12	10	16	4
Количество награжденных почетной грамотой	7	4	9	2

Награждение почетными грамотами и благодарностями осуществляется директором, при этом в организации ООО «Александр недвижимость» доплачивается премия к заработной плате в размере 5000 рублей. При анализе претендентов на моральную награду сотрудников во внутрикорпоративном регламенте «Положение о моральном поощрении персонала» учитываются следующие аспекты:

- соблюдение трудовых обязанностей в соответствии с профессиональными стандартами;
- проявление инновационного и ответственного подхода к своей деятельности;
- успешное выполнение значимых задач.

В рассматриваемый период времени средний уровень вознаграждения за труд в ООО «Александр недвижимость» был ниже средней оплаты труда по

региону в целом. Наглядное сравнение среднемесячного денежного вознаграждения сотрудников компании и региональных показателей представлено на рисунке 11.

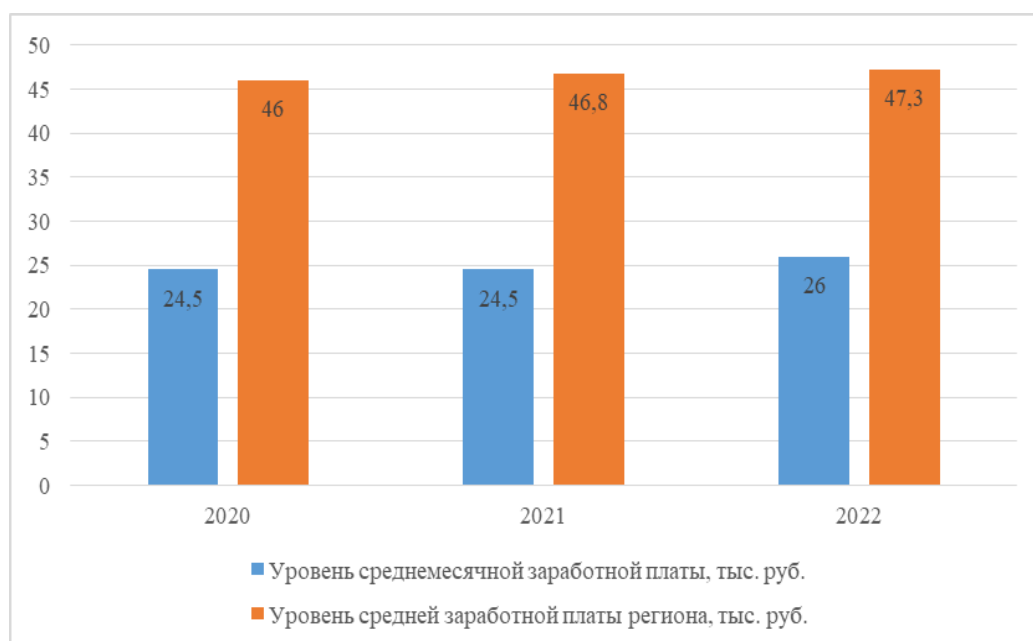


Рисунок 11 – Сравнительный анализ среднего уровня заработной платы, 2021 - 2023 г.

Разница в размере средней зарплаты повышается: в 2021г. ее значение составляло 87% от зарплаты работников Общества, то в 2022г. данный показатель повысился до 91%.

В ООО «Александр недвижимость» программы обучения персонала направлены на повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников. Вводное обучение знакомит новичков с компанией, ее ценностями и процедурами. Профессиональное обучение связано с основной деятельностью компании в сфере недвижимости, продаж и маркетинга. Для руководителей проводится развитие лидерских качеств и управленческих навыков. Также организуются тренинги по работе с клиентами, продажам и развитию личных навыков (коммуникации, тайм-менеджмент и др.).

Направления обучения кадров:

– совершенствование навыков взаимодействия с ПК, программами;

– обучение для новых сотрудников.

При планировании обучения требуется учет потребности в совершенствовании навыков взаимодействия с ПК, т.к. обучение для новых сотрудников выполняется по необходимости. По этой причине имеются трудности в планировании потребности в обучении.

Происходит ежемесячная актуализация плана по обучению работников. Наблюдается своевременное выполнение мероприятий в плане.

Далее выполним анализ численности работников, которые прошли обучение в период 2021-2023гг.

Таблица 17 – Динамика численности сотрудников, прошедших обучение в ООО «Александр недвижимость», 2021-2023 г.

Вид обучения	2021	2022	2023	Темп изменения, %	
				2022/2021	2023/2022
Совершенствование навыков работы с правовыми системами	5	6	4	120,0	66,7
Обучение для впервые принятых сотрудников	3	6	1	200	16,7

Получается, что практически все работники предприятия проходят процесс повышения квалификации в области использования персональных вычислительных устройств. Отмечается, что численность персонала, задействованного в этом процессе, увеличилась на 20% в 2022 году, однако в следующем 2023 году наблюдалось снижение на 33,3%.

Указанное обучение выполняется без отрыва от работы с использованием финансовых ресурсов Общества, привлекая собственных специалистов в роли преподавателей. В данном обучении работники осваивают базовые навыки работы с офисными приложениями Microsoft Office, Excel, а также другими программными продуктами, необходимыми для эффективного выполнения

трудовых обязанностей.

Новые работники проходят обучение непосредственно под руководством их наставников без отрыва от работы с использованием финансовых ресурсов Общества, привлечением специалистов компании в роли преподавателя. Количество сотрудников, прошедших данное обучение в 2021-2023гг. – 1, 6, 3 сотрудника соответственно.

Получается, что обучение выполняется без отрыва от работы, привлекая собственных специалистов. В Обществе наблюдается развитое наставничество. Однако наставники расходуют много времени на взаимодействие с новыми работниками, что зачастую сокращает скорость, качество выполнения ими обязанностей, которые возложены на них.

Далее рассмотрим адаптацию на предприятии. В первую очередь, следует сказать, что в ООО «Александр недвижимость» отсутствует положение по адаптации. Но, несмотря на это, специалисты проходят данный процесс, т.к. он имеется в каждом субъекте хозяйствования. Однако в данном случае он является стихийной адаптацией.

Эффективная адаптация новых сотрудников помогает им быстро влиться в коллектив и начать вносить вклад в работу компании. Для этого в ООО «Александр недвижимость» назначаются наставники, которые курируют новичков. Проводится ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями. Предоставляются обучающие материалы о продуктах, услугах и процессах компании. Оказывается помощь в интеграции в коллектив и налаживании рабочих отношений. Ведется обратная связь и оценка эффективности процесса адаптации.

В таблице 18 представлены этапы адаптации в ООО «Александр недвижимость»

Таблица 18 – Этапы адаптации в ООО «Александр недвижимость»

Этапы адаптации	Содержание этапа
Предварительный	Знакомство с сотрудниками, рабочим местом, должностными обязанностями, прохождение обучения
Основной	Выполнение непосредственных обязанностей в качестве стажера
Заключительный	Закрепление на рабочем месте

В начальной стадии процессуального ознакомления с коллегами, рабочей площадкой и функциональными обязанностями, сотрудник ООО «Александр недвижимость» обязан пройти подготовительную программу обучения. Планирование процессов формирования кадрового состава компании «Александр недвижимость» делегируется отделу кадров, однако реализация и организация учебных мероприятий осуществляется при непосредственном участии руководителей подразделений, начальников отделов и сотрудников структурных единиц ООО «Александр недвижимость».

Предварительное формирование образовательного процесса для специалистов предприятия «Александр недвижимость» производится после того, как они ознакомятся с членами коллектива, рабочим пространством и должностными инструкциями. Планирование подготовки персонала в ООО «Александр недвижимость» является задачей кадрового отдела, но непосредственное проведение обучающих мероприятий осуществляется при координации руководителей филиалов, начальников департаментов и работников подразделений предприятия «Александр недвижимость».

В компании «Александр Недвижимость» в рамках процесса приспособления новых сотрудников к корпоративной культуре и специфике работы реализуются следующие направления подготовки кадров:

- инструктирование по правилам техники безопасности и охраны труда;
- обучение и ознакомление вновь принятых работников с нормативными актами, регламентирующими функционирование организации.

На базе компании «Александр Недвижимость» предусмотрены различные

формы проведения образовательных мероприятий:

- очное централизованное обучение, проводимое специалистами кадрового подразделения предприятия;

- самостоятельное изучение методических рекомендаций и материалов, используемых работниками в качестве пособий для самообразования.

Завершающим этапом программы обучения является практическая стажировка. Для специалистов компании «Александр Недвижимость» предусмотрено не менее 40 академических часов на прохождение стажировки. Кроме того, была проведена комплексная оценка эффективности системы адаптации персонала.

Таблица 19 – Оценка эффективности системы адаптации в ООО «Александр недвижимость»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Затраты на адаптацию 1 работника, тыс. руб.	37	44	47
Процент прохождения испытательного срока работниками, %	64	57	46
Средняя продолжительность адаптации основного персонала, месяцев	2,8	3,2	3,2
Средняя продолжительность адаптации специалистов и служащих, месяцев	2,6	2,2	2,1
Средняя продолжительность адаптации административно-управленческого персонала, месяцев	1,8	1,8	1,7

Затраты на адаптацию 1 работника в 2023 году составила 47 тыс. руб., по данным отдела кадров.

По результатам анкетирования средняя продолжительность адаптации нового специалиста составляет 2,3 месяца.

Для оценки эффективности процесса адаптации в ООО «Александр недвижимость» проанализируем несколько показателей: затраты на адаптацию 1

работника составили 37 тыс. рублей. В 2021 г., в 2022 году затраты выросли до 44 тыс. рублей, в 2023 году затраты еще увеличились и составили 47 тыс. рублей. Отметим, что затраты на адаптацию постепенно возрастают с течением времени. Это может говорить о том, что либо адаптационные программы становятся более сложными и требуют больших затрат, либо сам процесс адаптации неэффективен и требует дополнительных затрат на его улучшение.

Процент прохождения испытательного срока: в 2021 году процент прохождения испытательного срока составил 64%, в 2022 году этот показатель снизился до 57%, в 2023 году упал до 46%. Уменьшение процента прохождения испытательного срока может указывать на проблемы в системе адаптации, так как прохождение испытательного срока является важным этапом адаптации новых сотрудников. Падение этого показателя может говорить о недостаточности подготовки новых сотрудников, некачественном или неэффективном наставничестве, неправильной организации обучения или неудовлетворительных условиях работы.

Средняя продолжительность адаптации основного персонала: в 2021 году средняя продолжительность адаптации составила 2,8 месяца, в 2022 году этот показатель вырос до 3,2 месяца, в 2023 году продолжительность адаптации стала еще больше и достигла 3,2 месяца.

Увеличение средней продолжительности адаптации может указывать на то, что процесс адаптации занимает больше времени, чем планировалось. Это может говорить о том, что новым сотрудникам не хватает поддержки и необходимых ресурсов для быстрой и эффективной адаптации.

Результаты проведенного исследования выявили следующие особенности процесса адаптации вновь принятых работников в ООО «Александр недвижимость»:

- отсутствует положение об адаптации;
- снижение эффективности системы адаптации. Также уровень прохождения составил 46%, то есть более половины не проходят испытательный

срок по причине проблем с адаптацией.

На рисунке 11 рассмотрены уровни проявления разных критериев по оценке адаптации.

Показатель	Описание
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	Функция адаптации персонала выполняется Службой Управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом
Наличие Положения об адаптации	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала.
Наличие программы адаптации	В организации отсутствует программа адаптации персонала.
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала.
Бюджетирование затрат на адаптацию	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.
Наличие института наставничества	Наставник не закрепляется
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	1,5 - 2
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	11 - 30%

Рисунок 11 – Уровни проявления критериев оценки адаптации

Развитие сотрудников направлено на постоянное совершенствование их знаний, навыков и компетенций для достижения стратегических целей компании. Реализуются программы профессионального развития: тренинги, семинары, курсы повышения квалификации. Предоставляются возможности

горизонтального и вертикального карьерного роста внутри компании. Практикуется ротация между отделами и проектами для получения нового опыта. Ведется наставничество и обмен знаниями между опытными и молодыми сотрудниками. Проводится оценка эффективности и составляются индивидуальные планы развития для каждого работника.

Обобщая проведенный анализ в таблице 20 представим затраты на стратегию управления персоналом.

Таблица 20 – Затраты на стратегию управления персоналом, рублей

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика 2023 к 2021 гг.
Доплата к заработной плате за благодарность в работе	36000	30000	48000	12000
Доплата к заработной плате за награждение почетной грамотой	35000	20000	45000	10000
Затраты на адаптацию	185000	308000	329000	144000
Итого	256000	358000	422000	166000

Статья «Доплата к заработной плате за благодарность в работе» показывает, что в 2021 году компания выплатила 36 000 рублей в качестве поощрения сотрудников за хорошую работу. В 2022 году эта сумма снизилась до 30 000 рублей, однако в 2023 году ожидается ее рост до 48 000 рублей. Данные выплаты направлены на мотивацию персонала и поощрение лучших работников.

Следующая статья - «Доплата к заработной плате за награждение почетной грамотой». В 2021 году на эти цели было затрачено 35 000 рублей, в 2022 году - 20 000 рублей, а в 2023 году планируется увеличение до 45 000 рублей. Подобные выплаты являются важным инструментом стимулирования персонала и повышения их лояльности к компании.

Наибольший рост демонстрирует статья «Затраты на адаптацию». В 2021 году эта сумма составила 185 000 рублей, в 2022 году - 308 000 рублей, а в 2023 году прогнозируется дальнейшее увеличение до 329 000 рублей. Рост данных

затрат может быть связан с расширением штата компании и необходимостью эффективно интегрировать новых сотрудников в рабочие процессы.

В целом, совокупные затраты на стратегию формирования и использования человеческого капитала компании ООО «Александр Недвижимость» выросли с 256 000 рублей в 2021 году до 358 000 рублей в 2022 году и прогнозируются на уровне 422 000 рублей в 2023 году. Это свидетельствует об увеличении приоритета человеческого капитала в деятельности организации и стремлении руководства инвестировать в развитие и мотивацию персонала.

Итак, мы видим, что затраты на формирование и использование человеческого капитала с каждым годом увеличиваются, но их уровень недостаточен, учитывая финансовые результаты деятельности организации.

2.3. Проблемы использования человеческого капитала на предприятии ООО «Александр недвижимость»

Проблемы, связанные с применяемыми стратегиями управления человеческим капиталом на предприятии ООО «Александр недвижимость», различны и влияют на эффективность работы компании.

Таблица 21 – Проблемы применяемых стратегий на предприятии «Александр недвижимость»

Проблема	Характеристика
Недостаточное внимание к развитию персонала	Немаловажной проблемой является нехватка курсов повышения квалификации и обучения сотрудников, а также развитие персонала. Недостаточное внимание к профессиональному росту и развитию навыков персонала может привести к утрате мотивации, низкой производительности и увеличению текучести кадров.
Несоответствие квалификации и	Проблема неподготовленности сотрудников к выполнению своих обязанностей может возникнуть

требованиям должности	из-за недостаточной оценки требований к должности, неправильного подбора персонала или отсутствия профессиональной подготовки.
Низкий уровень мотивации и удовлетворенности персонала	Отсутствие системы мотивации, недостаточная оплата труда, несправедливое распределение бонусов и премий, отсутствие возможностей для карьерного роста могут привести к недовольству сотрудников и снижению производительности.
Недостаточная коммуникация и открытость внутри компании	Проблемы могут возникать из-за недостаточной коммуникации между руководством и сотрудниками, отсутствия обратной связи, неясности целей и задач, что может привести к конфликтам и недопониманиям.
Несоответствие корпоративной культуры и ценностей компании	Проблемы могут возникать из-за несоответствия ценностей и принципов компании ожиданиям и потребностям сотрудников, что может привести к дезинтеграции коллектива и снижению эффективности работы.

С целью оценки стратегии управления человеческим капиталом в ООО «Александр недвижимость» и определения направлений ее улучшения, были проведены социологические исследования, в ходе которого было опрошено 40 сотрудников.

Цель анкетирования – анализ эффективности кадровой политики на предприятии.

Методика исследования заключается в том, что работникам предлагается анкета, по данным проведенным опросам проводится анализ и интерпретация результатов.

На первый вопрос были получены следующие результаты (рис. 12).

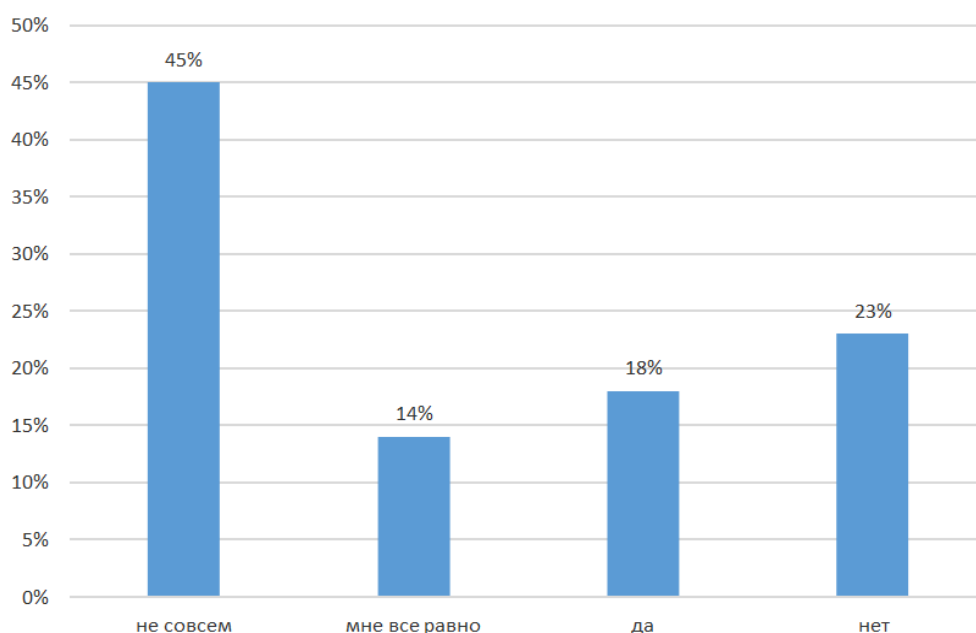


Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос «об удовлетворенности работой»

Исходя из данных, можно сделать следующие аналитические выводы:

45% сотрудников работа не совсем нравится. Эта группа сотрудников явно выражает негативное отношение к своей работе. Возможно, у них есть определенные проблемы и неудовлетворенность условиями работы, коллективом или самой сущностью выполняемых задач. Существует риск, что их эмоциональное отношение к работе может отрицательно влиять на их производительность и качество работы. Организация должна обратить внимание на эту группу и искать способы улучшения их удовлетворенности работой.

14% - все равно. Эта группа склоняется к нейтральному отношению к работе. Возможно, эти сотрудники имеют стабильную ситуацию на работе, но им не хватает удовлетворенности сферой деятельности, которой они занимаются. Обратив внимание на эту группу, компания может провести анкетирование или опросы для выяснения, какие аспекты работы могут быть улучшены или выбрать дополнительные меры, чтобы мотивировать эту группу сотрудников.

18% сотрудников описывают свою работу в положительных тонах, что свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности. Эта группа, скорее всего,

эффективна и мотивирована для достижения хороших результатов. Руководство должно уделять особое внимание удержанию и мотивации этих сотрудников, чтобы они оставались довольными работой и продолжали проявлять высокую производительность.

23% сотрудников явно недовольны работой и выразили отрицательное отношение к ней. Это может вызвать отрицательный эффект на мотивацию, работоспособность и эффективность всей команды. Организация должна исследовать причины этой большой доли недовольства, чтобы принять необходимые меры для повышения удовлетворенности и эффективности работы этих сотрудников.

На вопрос номер два, были представлены следующие ответы (рис. 13).

Согласно результатам опроса, 42% респондентов считают, что наиболее важным аспектом работы, является заработная плата, 15% ответили что признание и уважение, 12% указали полезность для общества и гарантию занятости, 8% возможность общения с людьми, и лишь 1% - служебно-должностей рост.

Результаты третьего вопроса анкеты на (рис. 14), показали что большинство сотрудников 52% испытывают недостаток знаний и нуждаются в дополнительной подготовке . Это может быть связано с неудовлетворенностью обучением на предприятии, 27% указали другие причины. Важно проанализировать наиболее интересные предложенные варианты респондентов.



Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос
«наиболее важное в работе»

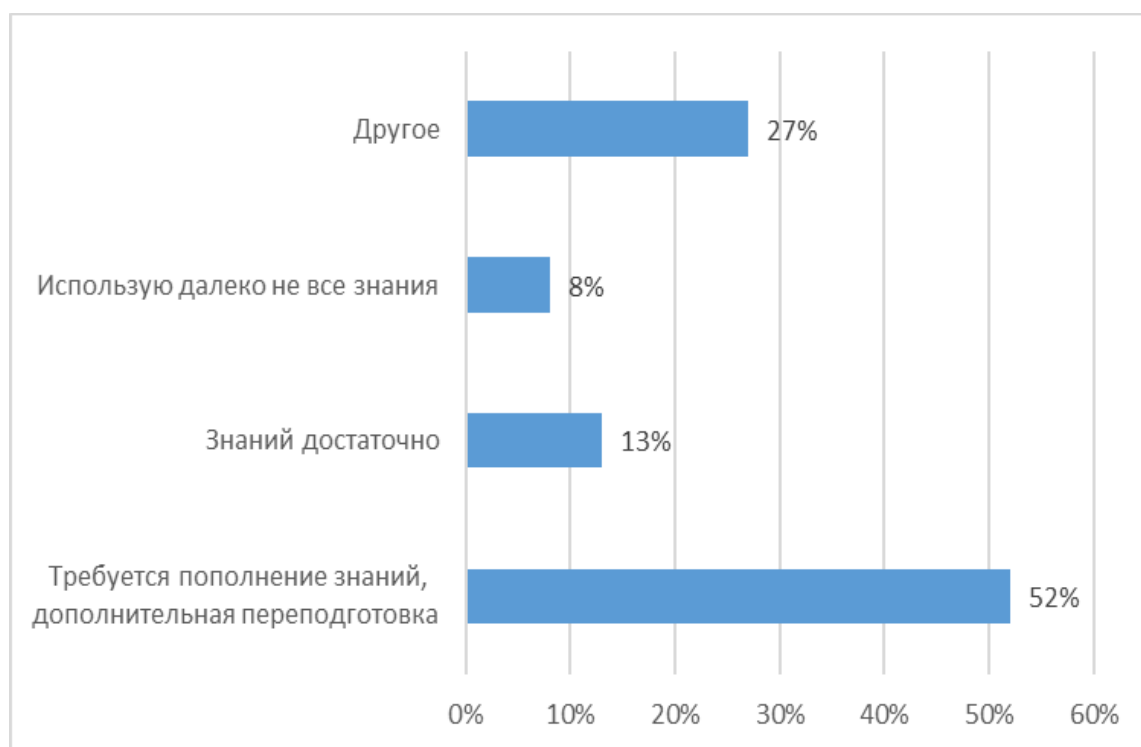


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос
«использование в работе знаний»

Согласно ответам на вопрос под номером 4 были получены следующие результаты (рис. 15).



Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос под номером 4 «Насколько полно, по вашему мнению, вы реализуете собственные способности в труде»

Из ответов на четвертый вопрос «На сколько полно, по вашему мнению, вы реализуете собственные способности в труде» было выявлено:

- 49% респондентов считают, что реализуют свои способности в малой степени;
- 22% респондентов совершенно не реализуют свои способности;
- никто не ответил, что реализует свои способности в полной или средней степени.

Это свидетельствует о неудовлетворенности персонала своей работой и отсутствии заинтересованности в профессиональном развитии.

Также по ответам на вопрос об интересности труда:

- 67% опрошенных работают без особого напряжения;
- 13% указали на высокую отдачу от работы;
- 20% опрошенных работают с прохладой.

По вопросу об уровне интенсивности труда были получены данные

представленные на рисунке 16.



Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос
«уровень интенсивности труда»

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы:

- 49% опрошенных считают, что система стимулирования трудовой деятельности, включая моральные и материальные стимулы, оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью

- 31% сотрудников полагают, что ответственное управление руководителем своим подразделением повышает уровень трудовой активности.

Другие факторы, такие как технологии, качество и организация труда, получили более низкую оценку.

Распределение ответов на вопрос об удовлетворенности кадровой политикой представлено в таблице 22, при этом учитывался только максимальный ответ в 5 баллов.

Таблица 22 – Удовлетворенность кадровой политикой

Критерии	В организации (% согласных)
Удовлетворены ли Вы такими аспектами своей работы	
График работы	67%
Перспективы для будущего	68%
Возможность для повышения квалификации	65%
Методы и стиль руководства	75%
Уровень напряженности работы	72%
Равномерность распределения рабочей нагрузки	69%
Справедливость распределения заданий и обязанностей	65%
Уровень оплаты труда	42%
Автоматизация рабочих процессов	61%
Содержание работы	65%
Возможность проявления самостоятельности, активности, способностей	83%
Отношения с руководителем, коллегами	74%
Возможность профессионального роста	56%
Другие	5%

Согласно представленным данным только 42% опрошенных полностью удовлетворены уровнем заработной платы. В данной категории главным образом преобладают лица, занимающие руководящие и специализированные должности, в то время как персонал испытывает недовольство в связи с размером своей заработной платы. Таким образом, наблюдается значительное различие в уровне вознаграждения между персоналом.

В целом, результаты анализа позволяют сделать вывод, что некоторое количество сотрудников испытывает недовольство работой. Это может быть сигналом для руководства о необходимости улучшения условий работы, коммуникации и проведении мероприятий по повышению эффективности кадровой политики.

Исходя из приведенного анализа, можно выделить следующие проблемы

управления персоналом в ООО «Александр недвижимость»:

- низкая заработная плата по сравнению со средней заработной платой в регионе отрицательно сказывается на уровне удовлетворенности оплатой труда сотрудников и их мотивации;

- отсутствие положения о проведении обучения сотрудников также негативно сказывается на их способности выполнять качественно свои обязанности.

- отсутствие положения о кадровой политике, в котором должны быть закреплены основные направления и условия работы с персоналом.

- в функционал отдела кадров не входит ряд важных задач.

Опираясь на полученные результаты, в следующем разделе будут разработаны рекомендации по изменению стратегии управления человеческим капиталом ООО «Александр недвижимость» и проведена их оценка.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ «АЛЕКСАНДР НЕДВИЖИМОСТЬ» ГОРОДА САНКТ- ПЕТЕРБУРГ

3.1. Определение ключевых принципов и целей стратегии управления человеческим капиталом на предприятии «Александр недвижимость»

Принимая во внимание упомянутые трудности в управлении человеческим капиталом, ООО «Александр недвижимость» предлагается применить стратегию «Рост».

Основная цель этой стратегии заключается в увеличении профессиональной квалификации сотрудников и уменьшении текучести кадров в компании. Планируется внедрить стратегию управления человеческим капиталом 2025 году. После завершения ее реализации будет проведена оценка эффективности, на основе которой будет принято решение о дальнейшем развитии данной стратегии. Характеристика стратегии представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Стратегия «Роста», и ее соотношение с кадровой стратегией

Тип экономической стратегии предприятия	Особенности стратегии управления человеческим капиталом
Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.	Основа стратегии управления человеческим капиталом основана на привлечении профессионалов, готовых достигать результатов. Ключевые особенности стратегии включают в себя: - стремление к снижению текучести кадров; - приоритетное внимание уделяется обучению и переподготовке сотрудников; - практикуется временная ротация должностей; - оценка эффективности персонала основана на качественных показателях, включая добросовестное выполнение обязанностей и соблюдение установленных правил.

На рисунке 17 представлена схема стратегии управления человеческим капиталом.



Рисунок 17 – Стратегия управления персоналом ООО «Александр недвижимость»

Исходя из приведенного ранее анализа, были выявлены основные проблемы в управлении человеческим капиталом ООО «Александр недвижимость»:

– несоответствие уровня заработной платы в компании средним показателям по региону. Это оказывает негативное влияние на удовлетворенность персонала оплатой труда и снижает их мотивацию;

– отсутствие в организации положения об обучении и повышении квалификации сотрудников, что ограничивает возможности сотрудников эффективно выполнять свои должностные обязанности.

- неэффективная адаптация персонала.

Рекомендованные меры будут сосредоточены на решении данных проблем с целью улучшения кадровой политики ООО «Александр недвижимость». Представляют собой мероприятия, направленные на усовершенствование кадровой политики компании.

Таблица 24 – Рекомендованные мероприятия по совершенствованию стратегии управления человеческим капиталом ООО «Александр недвижимость»

Проблема	Решение
1. Отсутствие положения о кадровой политике организации	Разработка положения о кадровой политике организации
2. Несоответствие уровня заработной платы в компании средним показателям по региону. Это оказывает негативное влияние на удовлетворенность персонала оплатой труда и снижает их мотивацию	Введение системы мотивации сотрудников, за счет чего увеличится заработная плата
3. Не эффективная адаптация персонала	Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала

Рассмотрим каждое из мероприятий более подробно.

3.2. Разработка проекта и инструментария для формирования и реализации стратегии управления человеческим капиталом на предприятии «Александр недвижимость»

Для планирования сроков исполнения монопроекта используем сетевой график Ганта.

График Ганта для монопроекта по совершенствованию морально-психологического климата ООО «Александр недвижимость» приведен в таблице 25.

Таблица 25 – График Ганта для монопроекта по стратегии управления персоналом ООО «Александр недвижимость»

Месяц Работа/период	Май				Июнь			
	1-5	8-12	15-19	22-26	6-10	13-17	20-24	27-31
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1.1.1 Разработка программы								
1.1.1.2 Утверждение программы								
1.1.1.3 Ознакомление руководителей подразделений								
1.1.2.2 Разработка системы мотивации								
1.2.1.1 Разработка системы адаптации								
1.2.1.2 Разработка кадровой политики								
1.2.2.1 Контроль реализации проекта								

Построим матрицу ответственности и реестра участников проекта (таблица 26).

Таблица 26 – Матрица ответственности участников монопроекта

Работы монопроекта	Участники монопроекта					
	Директор	Администратор	Специалист по управлению персоналом	Бухгалтер	Ведущий экономист	Специалист по кадрам
1	2	3	4	5	6	7
1.1.1.1 Разработка программы	Р	О	К		К	И
1.1.1.2 Утверждение программы	Р	О	И			
1.1.1.3 Ознакомление с руководителями подразделений	Р	К	О			И
1.1.2.2 Разработка системы мотивации	Р	К	И			О
1.2.1.1 Разработка системы адаптации	Р	С	И	К	К	О
1.2.1.2 Разработка кадровой политики	Р	О	И		К	И
1.2.2.1 Контроль реализации проекта	Р	О	И			И

В матрице ответственности использован следующий перечень функций или ролей участников проекта:

а) «Р – руководит» – осуществление общего руководства работами и утверждение результатов (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);

б) «И – исполняет» – непосредственное исполнение работ с одновременной ответственностью за результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);

в) «С – согласует» - осуществление согласования работ или отдельных ее этапов (могут и не входить в команду проекта, но участвовать в дальнейшей его реализации);

г) «О – обеспечивает (информирует)» – информирование участников команды проекта (могут, как входить в команду проекта, так и не являться ее участниками, но при этом оказывать информационную поддержку);

д) «К – консультирует» – определяет дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата и консультирует по возникающим проблемным вопросам (в этой роли выступают сведущие в данной области люди, которые не входят в число лиц, принимающих окончательное решение).

Также осуществлен тщательный контроль за тем, чтобы не осталось такой работы, за которую никто не несет персональной ответственности.

1. Разработка положения о кадровой политике.

Разработка положения о кадровой политике является важной задачей для любой организации.

Положение о кадровой политике обычно состоит из нескольких разделов. В первом разделе указываются цели и задачи, которые ставит перед собой организация в области управления персоналом. Здесь можно описать стратегические приоритеты, такие как привлечение и подбор квалифицированных сотрудников, развитие и повышение профессионализма персонала, создание условий для эффективного использования трудовых ресурсов и т.д.

Во втором разделе положения описываются принципы, на которых базируется кадровая политика организации. Это могут быть принципы равных

возможностей для всех сотрудников, прозрачности и справедливости процессов найма и продвижения по карьере, уважения и поддержки решений и инициатив сотрудников и т.д.

Третий раздел положения посвящен описанию основных процедур, связанных с управлением персоналом. Это включает в себя процедуры найма и подбора персонала, оценки работы сотрудников, разработки планов развития и обучения, а также процедуры премирования и мотивации персонала. Здесь также могут быть описаны процедуры, связанные с урегулированием конфликтов и применением дисциплинарных мер.

Важным разделом является также раздел, посвященный вопросам социальной ответственности и этике в управлении персоналом. Здесь можно указать на важность создания условий для высокого уровня удовлетворенности сотрудников, предоставления рабочих мест безопасными и комфортными, а также на необходимость соблюдения принципов равноправия.

В заключительной части положения обычно указывается ответственность за внедрение и соблюдение положений данного документа. Здесь можно перечислить должностные лица, ответственные за различные аспекты кадровой деятельности, а также указать механизм контроля и улучшения положения в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды организации.

Таким образом, разработка положения о кадровой политике представляет собой комплексный процесс, требующий внимательного анализа и планирования. Важно учесть специфику организации, ее цели и задачи, а также применяемые стандарты и законодательство в области трудовых отношений.

2. Введение обновленной системы мотивации сотрудников, за счет чего увеличится заработная плата.

Внедрение дополнительной материальной системы стимулирования сотрудников на основе показателей результативности труда может значительно повысить мотивацию и производительность персонала, что в свою очередь положительно сказывается на результате компании.

В таблице 27 представим расчет возможного материального стимулирования. Отметим, что оценку будет выполнять менеджер по персоналу, премия будет выплачивается ежемесячно.

Таблица 27 – Критерии оценки показателей результативности труда сотрудников ООО «Александр недвижимость»

Критерий оценки	Оценка выполнения (да/нет)	Процент начисления премии
Выполнение плановых показателей	Да	3
Отсутствие нарушений трудовой дисциплины	Да	2
Отсутствие замечаний по качеству работы	Да	5
Качество рабочего процесса	Да	4
Удовлетворенность клиентов/руководства	Да	6
Итого	-	20

Оценки сотрудников записываются в специальных оценочных бланках, для определения индивидуального размера бонуса каждому сотруднику менеджером по персоналу и бухгалтером ООО «Александр недвижимость».

Применение системы способствует развитию самостоятельности и ответственности, усиливают удовлетворенность сотрудников выполненной работой и их преданность своей организации и отделу.

3. Совершенствование адаптации персонала.

В настоящее время адаптация представляет собой процесс сокращения разрывов между выполнением трудовых обязанностей и необходимым уровнем знаний и навыков для успешной реализации задач в соответствии с установленными стандартами. Именно повышение адаптации персонала влияет на конкурентоспособность персонала.

На рисунке 18 представлены разработанные направления в виде структуры комплексной программы совершенствования адаптации персонала ООО «Александр недвижимость».



Рисунок 18 – Структура комплексной программы совершенствования адаптации персонала ООО «Александр недвижимость»

Следует отметить, что на предприятии практически полностью отсутствует период адаптации. При этом процесс адаптации персонала в рамках деятельности компании до конца не выстроен, не формализован, поэтому сотрудники означенного субъекта увольняются в период испытательного срока, и предприятие вынуждено искать работников, поэтому предлагается внедрение инструктора по адаптации сотрудников.

Необходимо акцентировать внимание на интеграции современных технологий и цифровизации в корпоративные образовательные программы во время адаптации сотрудников. Каждый из участников обучения должен лично нести ответственность за поддержание своих профессиональных знаний и навыков на уровне, соответствующем его должности, используя предоставленные возможности в рамках образовательных программ.

Обучение сотрудников могут проводить специалисты разных уровней компетенций. В рамках обучающих программ занятия могут проводить как опытные специалисты, так и профессионалы из различных областей, такие как руководители структурных подразделений компании. Перед началом обучения необходимо будет утвердить перечень лиц, которые будут проводить данные занятия для вновь принятых сотрудников.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

1. Введение должности инструктора по адаптации в кадровой службе компании. В рамках данного проектного предложения сформулированы основные задачи инструктора по адаптации персонала:

- быстрое закрытие потребности компании или отдельных категорий его персонала в приобретении тех или иных знаний и навыков. При этом ключевыми задачами инструктора должны стать: постоянный мониторинг текущего уровня профессиональных компетенций сотрудников; отслеживание тенденций рынка; оценка достигнутого уровня профессиональных компетенций сотрудниками по результатам пройденного обучения. Успешное решение данной задачи призвано обеспечить быстрое и эффективное устранение разрыва между требуемым и текущим уровнями профессиональных компетенций у сотрудников компании;

- участие в разработке и реализации постоянно действующих программ адаптации сотрудников всех уровней. Реализация данной задачи должна способствовать максимально полному использованию потенциала кадровых сотрудников компании. Это исключит необходимость поиска консалтинговых компаний, занимающихся, например, разработкой тренингов для менеджеров по продажам;

- организация подготовки необходимой квалификации, становится актуальной, когда в компанию принимаются сотрудники с минимальным практическим опытом либо же без него. В особенности это касается подразделений, занимающихся реализацией объектов недвижимости;

- необходимость повышения лояльности кадров. В результате анализа опыта множества компаний следует отметить заинтересованность работников в повышении профессионализма. Корпоративный отдел, занимающийся обучением персонала, функционируя, будет мотивировать сотрудников к качественному выполнению собственных обязанностей;
- оперативная помощь при создании кадровых резервов, что является немаловажным, учитывая динамическое изменение рыночной ситуации;
- помощь в процессе решения той или иной задачи, поставленной перед предприятием;
- обучение призвано обеспечить решение в короткие сроки актуальных образовательных проблем компании.

Для повышения качества и эффективности процесса адаптации сотрудников компании предлагается внедрить должность инструктора по адаптации. В должностные обязанности инструктора будут входить: планирование, мониторинг и оценка учебного процесса, а так же контроль за безопасностью условий обучения; инструктаж новых сотрудников перед началом обучения и в его процессе; изучение передового опыта в области образовательных программ и тренингов; применение эффективных методов обучения сотрудников; проведение дополнительного обучения для устранения недостатков, выявленных в ходе реализации образовательных программ.

Разработанные предложения включают в себя требования к тому, что должен знать инструктор по адаптации персонала, представленные на рисунке 19.

2. К числу проектных предложений, направленных на совершенствование разработки и реализации программ адаптации сотрудников ООО «Александр недвижимость», относится разработка, в рамках совершенствования нормативно-методического обеспечения процесса обучения, «Положения об адаптации работников ООО «Александр недвижимость». Разработанное

Положение определяет порядок организации адаптации и развития компетенций работников компании.

Требования, предъявляемые к инструктору по адаптации	
	Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, основы трудового законодательства
	Реализуемые учебные программы
	Принципы и методы, способные обеспечить реализацию эффективных корпоративных программ обучения
	Ключевые процессы работы компании
	Передовые методы организации и планирования образовательного процесса
	Способы контроля и анализа процесса обучения сотрудников
	Правила внутреннего трудового распорядка
	Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты

Рисунок 19 – Требования, предъявляемые к инструктору по адаптации

Предлагается структурно включить в данное Положение разделы, представленные на рисунке 20.

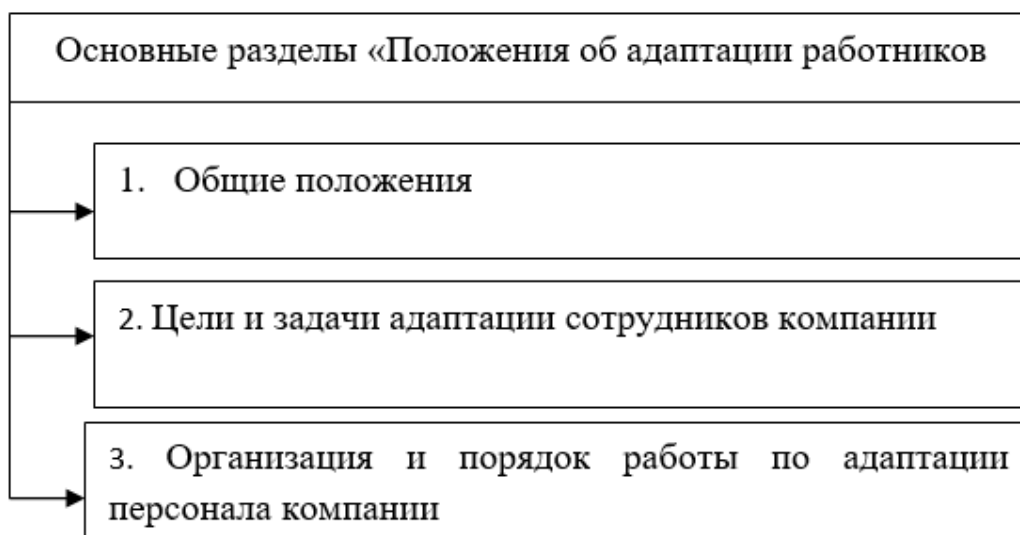


Рисунок 20 – Основные разделы «Положения об адаптации работников ООО «Александр недвижимость»

Общие положения. В данном разделе перечислены нормативные документы, на основе которых разработано данное положение.

Цели и задачи адаптации сотрудников компании. В данном разделе перечислены цели и задачи адаптации, представлена характеристика условий, обеспечивающих нормальные условия реализации данного процесса в ООО «Александр недвижимость».

Организация и порядок работы по адаптации персонала компании. В данном разделе определены сроки проведения адаптации, сформулированы основные принципы адаптации. Перечень наиболее важных состоит из:

- непрерывности профподготовки (формируются необходимые знания, навыки сотрудников в рамках всех этапов их работы);
- планомерности, системности процесса, в рамках которого происходит адаптация;
- взаимной ответственности сотрудников, а также работодателей;
- удовлетворения потребности компании в высококвалифицированных кадрах, достижения стратегической цели;
- гарантированности бюджетного капитала для прохождения адаптации;
- поддержки компанией инициативы сотрудников.

Приоритетные направления в рамках адаптации на базе ООО «Александр недвижимость» должны быть представлены:

- обучением технических сотрудников, что позволит обеспечить надежность работы по установке, монтажу оборудования и пр.;
- обучением руководства, частота которого 1 раз на протяжении 3-х лет;
- обучением сотрудников, работающих с клиентами, что позволит повысить качество клиентского обслуживания;
- целевым обучением работников, являющихся перспективными, которые включены в кадровый резерв для замещения руководящей должности;
- адаптационным обучением новых работников.

В Положении представлен перечень ключевых задач, обязанностей, возлагаемых на службу кадров ООО «Александр недвижимость»:

- планирует, организовывает адаптацию;
- обеспечивает обучение (проведение консультаций работников в части вопросов, связанных с обучением, предоставление информационной поддержки при обучении, его организации);
- производит учет работников, которые прошли процесс адаптации;
- оценивает эффективность данного процесса;
- своевременно подготавливает достоверные отчеты по выполнению планов адаптации, расходам капитала согласно утвержденным формам отчетов;
- контролирует расходование капитала для проведения адаптации.

В дальнейшем, в целях повышения эффективности проведения адаптации работников ООО «Александр недвижимость», целесообразно разработать и внедрить Положение об организации адаптации работников ООО «Александр недвижимость».

В рамках Положения об адаптации работников ООО «Александр недвижимость» предусматривается ежегодное издание кадровой службой приказа об адаптации работников. Согласно этому приказу, всеми структурными подразделениями указывается степень потребности в проведении адаптации.

Опираясь на полученные заявки, учитывая приоритетные задачи компании, цели, принципы, согласно которым осуществляется кадровая политика, кадровая служба осуществляет формирование бюджета на адаптацию.

Разработанные предложения будут способствовать росту эффективности адаптации персонала компании в сфере недвижимости, что позволит снизить текучесть кадров, повысит эффективность работы в коллективе и удовлетворенность работой у сотрудника. Внедрение программы совершенствования адаптации персонала позволит сэкономить время линейного руководителя, поскольку адаптация по определенному алгоритму помогает

разным подразделениям компании лучше взаимодействовать для погружения нового работника в рабочую среду организации.

3. Разработка и внедрение в процесс обучения новых сотрудников ООО «Александр недвижимость» специального мобильного приложения. Мобильное приложение «IKNOW» для онлайн-обучения сотрудников направлено на обеспечение простоты процесса обучения персонала организации.

Оптимизация процесса обучения сотрудников приведет к экономии средств за счет отмены аренды мест проведения обучения и расходов на поездки. Переход к онлайн-формату позволит многократно использовать обучающий материал без дополнительных издержек.

Платформа «IKNOW» обеспечит обучение персонала всей компании, охватывая все должности и обязанности, создавая единую и согласованную систему обучения.

Использование мобильного приложения повышает эффективность, простоту и информационность обучения. Данная платформа дает возможность сотрудникам получить доступ к учебным ресурсам в любое время и в любом месте, что дает им возможность обучаться в собственном темпе. Чем более доступен для сотрудников процесс прохождения онлайн-курсов, тем выше шансы, что сотрудники пройдут обучение.

Программы обучения могут быть скорректированы с учетом квалификационных стандартов, таких как профессиональные стандарты, модели компетенции, требования к должностям и временным методикам под конкретные потребности и стандарты определенных отраслей.

Проектное предложение по использованию специального мобильного приложения в процесс обучения персонала ООО «Александр недвижимость», позволит получить следующие дополнительные преимущества при реализации профессиональных образовательных программ:

- обеспечить доступность учебных материалов, необходимых для обучения сотрудника, в любое время в любом месте;

- повысить объективность подведения итогов обучения сотрудников на основе проведения независимого тестирования;
- повысить мотивацию сотрудников компании на повышение уровня своих профессиональных знаний путем расширения перечня реализуемых программ обучения;
- более активно и целенаправленно использовать элементы геймификации в процессе обучения.

Платформа «IKNOW» состоит из двух частей, представленных на рисунке 21.

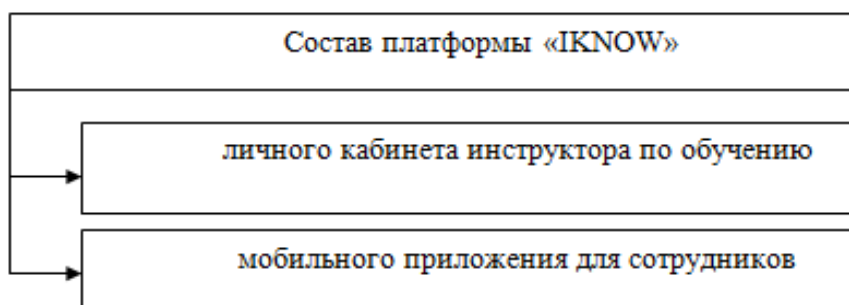


Рисунок 21 – Состав платформы «IKNOW»

Через личный кабинет инструктор по адаптации (наставник) имеет возможность:

- загружать обучающий материал в различных форматах, таких как DOC, PDF, MP4 и другие;
- создавать тесты для сотрудников;
- отслеживать активность;
- отслеживать успеваемость;
- отслеживать эффективность обучения всех сотрудников с помощью специально разработанных аналитических отчетов;
- проводить быструю аттестацию, которая включает как промежуточное, так и итоговое тестирование знаний;
- осуществлять моментальную новостную рассылку по всей компании;

- общаться с сотрудниками в специальном чате для быстрого обмена информацией.

С помощью мобильного приложения каждый сотрудник может:

- изучать необходимые материалы для работы;
- закреплять пройденный материал через тестирование;
- проходить регулярные адаптации по новым событиям и движениям в области;
- получать своевременное оповещение обо всех новостях и акциях компании.

Использование мобильного обучения несет множество выгод для работодателя, поскольку позволяет интегрировать процесс обучения в личную среду сотрудников. В России отмечается растущий интерес к платформам мобильного обучения и на рынке представлено множество систем управления обучением (LMS).

Использование платформы «IKNOW» при реализации профессиональных образовательных программ должно обеспечить:

- высокий уровень персонализации обучения для сотрудников компании;
- своевременное получение обратной связи от каждого из работников;
- применение тестовых процедур, не предполагающих участие тренера (наставника).

Проблемы мобильного обучения, возможно, не являются настолько очевидными. К ним относятся:

- сложность сосредоточиться на курсе: не каждый в состоянии воздержаться от переключения на другие процессы в телефоне, что отрицательно сказывается на прогрессе учащегося;
- трудности с подтверждением качества результатов: дипломы и сертификаты пока сложно заменить мобильным прохождением программы;

– ограничения возможности отработки навыков и знаний. Даже если сотрудник самостоятельно освоит всю теорию, для закрепления материала ему всё равно потребуется общение в группе и наставничество.

Для реализации мероприятий по улучшению обучения в ООО «Александр недвижимость» предлагаю сфокусироваться на следующих целях:

- обеспечение закрепления персонала как ключевого ресурса компании;
- эффективное управление персоналом и его социальную поддержку.

Так же рекомендуется составить сводную таблицу с затратами на внедрение данных мероприятий (таблица 28)

Таблица 28 – Затраты на внедрение мероприятий, руб.

Мероприятия	Затраты
Введение дополнительной материальной системы мотивации сотрудников	Премия - 3327600 руб. Страховые взносы – 1004900 руб.
Совершенствование адаптации работников	Доплата за разработку Положения – 5000 руб., страховые взносы – 1510 руб.
Создание и внедрение документа «Положение о кадровой политике ООО «Александр недвижимость»	Доплата за разработку Положения – 5000 руб., страховые взносы – 1510 руб.
Итого	4345520 руб.

Затраты на мероприятия составят 4345,52 тыс. руб.

Таким образом, разработанные планы будут способствовать формированию личных и профессиональных навыков у каждого сотрудника, таких, которые максимально соответствуют его рабочим обязанностям. Реализация этих планов принесет значительный экономический и социальный эффект для организации: повысится желание и мотивацию к работе у персонала, увеличится производительность, также улучшатся условия работы, принося удовлетворение сотрудникам.

3.3. Определение экономической эффективности ожидаемых результатов

Для непосредственного внедрения предложенных ранее проектных предложений был разработан план-график, представленный в таблице 29.

Таблица 29 – План-график внедрения проектных предложений

№	Этапы исполнения	Содержание работ, выполняемых на соответствующем этапе	Срок исполнения	Ответственное лицо
1	Диагностика действующей системы адаптации персонала ООО «Александр недвижимость»	1) сбор исходной информации для разработки о функционировании системы управления адаптацией персонала. 2) диагностика системы внедрения в должность и адаптации персонала в организации	1 месяц	Начальник отдела кадров
2	Предложения по оптимизации действующей программы адаптации персонала в ООО «Александр недвижимость»	1) сбор и анализ аналитической информации. 2) подготовка альтернативных вариантов и предложений по совершенствованию действующей системы. 3) обсуждение альтернативных вариантов и предложений по совершенствованию действующей системы. 4) выбор лучшего альтернативного решения	1 месяц	Начальник отдела кадров
3	Разработка проектных предложений, направленных	1) определение целей и задач внедрения проектных предложений. 2) разработка положения	1 месяц	Начальник отдела кадров

	на повышение качества адаптации персонала ООО «Александр недвижимость»	по адаптации персонала		
--	--	------------------------	--	--

План-график внедрения проектных предложений в практику работы кадровой службы ООО «Александр недвижимость» содержит перечень этапов, требующих своей реализации при разработке и апробации сформулированных проектных предложений. Для каждого из этапов представлен перечень работ, требующих выполнения. В разработанном документе нашли отражение планируемые сроки выполнения каждого из этапов и перечень должностных лиц, отвечающих за выполнение этапа работ.

В 2023 году показатель текучести кадров в компании составил 13,56%. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить конкурентоспособность персонала, что в свою очередь приведет к снижению текучести кадров до оптимального уровня в 6%. Экономия средств в данном случае можно рассчитать по формуле:

$$P_1 = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right) \quad (8)$$

$$P = Z_d * C_d * K_d$$

где

K_1^T, K_2^T - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

Z_d – среднедневной заработок одного работника, руб.;

C_d – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением;

K_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств ООО «Александр недвижимость» за счет снижения текучести кадров составит:

$$P_1 = 2,58 * 335 * 10 * (1 - 6/13,56) = 8643 * 0,55 = 4753,65 \text{ тыс. руб.}$$

Реализация предложенных мероприятий также окажет положительное влияние на уровень профессиональных компетенций сотрудников, что приведет к сокращению жалоб клиентов и, как следствие, к повышению качества, выполняемой работы.

Экономический эффект от внедрения данного проекта определяется как разница между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий:

$$\mathcal{E}_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i \quad (9)$$

где P_i – экономия средств за счет реализации i -го мероприятия;

K_i – затраты на реализацию i -го мероприятия.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем интегральный экономический эффект от реализации проекта в ООО «Александр недвижимость».

$$\mathcal{E}_{y1} = 4753,65 - 4345,52 = 408,13 \text{ тыс. руб.}$$

Положительный экономический эффект свидетельствует о высокой эффективности предложенных мероприятий в условиях ООО «Александр недвижимость».

Благодаря реализации предложенных мероприятий по разработке и внедрению новых положений, нам удалось повысить экономическую эффективность сотрудников в компании ООО «Александр недвижимость». Однако для достижения еще более значимых результатов, важно систематически работать над улучшением кадровой политики ООО «Александр недвижимость». Это станет приоритетной задачей системы управления человеческим капиталом. Последующее внедрение мероприятий должно привести к увеличению прибыли, однако важно учесть, что ежегодно нужно будет выделять средства на обучение и поощрение сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе исследованы теоретические основы стратегии управления человеческим капиталом, из которого были сделаны следующие выводы: стратегия управления человеческим капиталом включает в себя широкий спектр функций и задач, направленных на оптимизацию использования трудовых ресурсов, а также на обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик персонала потребностям эффективного функционирования предприятия в срок и в полном объеме.

Во втором разделе нами был проведен анализ организационно-экономической деятельности ООО «Александр недвижимость» за период с 2021 по 2023 год.

В ходе анализа организационной структуры данной компании были выявлены проблемы в стратегии управления человеческим капиталом. В результате были разработаны конкретные мероприятия для устранения этих проблем. В ходе выполнения проекта, задачи, поставленные перед нами, были решены успешно, и были разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии управления человеческим капиталом.

Анализ возрастной структуры сотрудников выявил, что большинство из них не старше 40 лет. Это благоприятно отражается на работе компании, поскольку более молодой персонал обладает большим потенциалом для обучения и профессионального роста.

По результатам проведенного исследования выяснилось, что доля молодых сотрудников в компании ООО «Александр недвижимость» составляет около 66-67%. Основная часть персонала находится в возрастной группе от 31 до 40 лет, что свидетельствует о наличии значительного опыта и навыков у работников. За последние три месяца был замечен рост числа сотрудников с менее чем 5-летним стажем, что связано с изменениями на рынке труда. Эти изменения требуют адаптации и привлечения новых специалистов.

Сотрудники задерживаются в компании на значительное время.

Произошло увеличение коэффициента текучести персонала, что оценивается негативно. На конец 2023 года коэффициент текучести составил 13,56%. В ходе проведенного исследования были выявлены следующие проблемы кадровой политики в ООО «Александр недвижимость»:

- низкий уровень заработной платы, по сравнению со средним показателем в регионе, что сказывается на удовлетворенности сотрудников оплатой труда и их мотивации.

- отсутствие положения о профессиональном обучении, что оказывает негативное влияние на выполнение сотрудниками своих трудовых обязательств.

- отсутствие четких условий работы с персоналом.

Для решения выявленных проблем предлагается следующее:

1. Создание и внедрение документа "Положение о кадровой политике организации", чтобы четко определить принципы работы с персоналом.

2. Внедрение обновленной системы мотивации сотрудников для повышения заработной платы и стимулирования их профессионального роста.

3. Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников для улучшения интеграции их в коллектив.

Эти мероприятия способствуют улучшению стратегии управления человеческим капиталом в ООО "Александр недвижимость". Они помогут развить профессиональные и личностные качества каждого сотрудника, соответствующие его должностным обязанностям, обеспечат поддержку для полного использования его способностей и навыков, а также создадут мотивированную команду через балльную систему поощрения.

При внедрении Положения о кадровой политике сотрудник будет иметь ясное представление о стратегических приоритетах организации в области управления человеческим капиталом. Важно отметить, что кроме экономической составляющей, значительное значение имеет и социальная эффективность предпринимаемых мер. Социальная эффективность проявляется в улучшении

атмосферы в коллективе, стимулировании активности сотрудников, их инициативе по улучшению рабочих процессов и условий, повышении уровня лояльности к компании и снижении текучести кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверьянова, К.А. Система стимулирования персонала: понятие, значение и функции / К.А. Аверьянова // E-Scio. – 2022. - №2. – С. 1-4.
2. Абхалилова, А. А. Система мотивации персонала как инструмент управления качеством человеческих ресурсов / А. А. Абхалилова // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 августа 2022 года / Под научной редакцией К.Б. Герасимова. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 19-27.
3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 278 с.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Бандилет, Н.Н. Профессиональное развитие персонала / Н.Н. Бандилет // Наука и образование сегодня. – 2019. – №2. – С. 85-86.
6. Басангова, Г.Э. Понятие и структура персонала организации / Г.Э. Басангова // Проблемы науки. – 2017. - №2. – С. 53-55.
7. Белобородова, Н.А., Васильева А.А. Практика использования качественного подхода в управлении персоналом организациями Иркутской области / Н.А. Белобородава, А.А. Васильева // Russian Journal of Labor Economics. – 2018. – №5(4). – С. 1155-1164.
8. Бюллер, Е.А. Стимулирование труда и его значение в управлении персоналом / Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, З.А. Водождокова // The scientific heritage. – 2020. - №54. – С. 50-52.

9. Герасимов, Б.М. Развитие процесса управления персоналом организации / Б.М. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. - №1. – С. 1-9.
10. Головань, Н.О. Развитие качественного подхода в управлении кадровым потенциалом производственного предприятия / Н.О. Головань // Молодой ученый. – 2021. – № 12 (354). – С. 194-198.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Градовский, Г. Т. Сущность и совершенствование кадровой политики организации / Г. Т. Градовский, М. А. Головчанская // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право : Сборник научных трудов. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2022. – С. 135-139.
13. Грибова, М. Ю. Совершенствование кадровой политики / М. Ю. Грибова // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов : Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 мая 2022 года / Под научной редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 68-72.
14. Дмитроняк, К. Н. К вопросу о сущности кадровой политики в современных организациях / К. Н. Дмитроняк, Л. В. Коваленко // Экономика и управление глазами юных исследователей : Материалы национальной научно-практической конференции, Краснодар, 18 апреля 2022 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. – С. 82-85.

15. Давыденко, Д.Ю. Актуальность проблемы совершенствования системы развития и стимулирования персонала / Д.Ю. Давыденко // Инновационная наука. – 2021. - №6. – С. 102-103.
16. Егоров, Е. Ю. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом и повышения производительности труда на предприятии / Е. Ю. Егоров // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 674-684.
17. Елкина, В. Н. Кадровая политика как фактор повышения конкурентоспособности организации / В. Н. Елкина, С. Ф. Слесарева // Экономика и социум. – 2022. – № 3-2(94). – С. 540-546.
18. Зажогина, О. Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии / О. Н. Зажогина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-1(83). – С. 95-101.
19. Иванова, О.Э. Управление персоналом: концепция и методология оценки: учебно-методическое пособие / О.Э. Иванова, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018. – 145 с.
20. Ильченко, С.В. Качественный подход к человеческим ресурсам в управлении персоналом организации / С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2018. – №2. – С.1-6.
21. Ильченко, С.В. Консультирование в области управления персоналом организации: профессиографическое описание / С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2019. - №2. – С. 1-6.
22. Караваев, В.М. Технологии найма персонала и их эффективность / В.М. Караваев // Интерактивная наука. – 2020. - №7. – С. 83-87.
23. Карпов, А.В. Технологии метапрограммного интервью в практике отбора персонала бизнес-организаций / А.В. Карпов, Ю.В. Филиппов // Современная конкуренция. – 2018. - №2. – С. 52-60.
24. Карпухин, М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М.Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. – 2017. - №1. – С. 83-86.

25. Коломеец, Н.В. Качественный подход к человеческим ресурсам в обучении и развитии персонала / Н.В. Коломеец // Вестник Омского университета. Серия: «Экономика». – 2017. – №4. – С. 79-85.
26. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
27. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 216 с.
28. Капустенко, И. С. Кадровая политика предприятия: сущность, виды и принципы реализации / И. С. Капустенко, Р. Х. г. Гусейнова // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению : Материалы V Международной научно-практической конференции, Комсомольск-на-Амуре, 06–11 декабря 2021 года / Редколлегия: С.И. Сухоруков (отв. ред.), А.С. Гудим, Н.Н. Любушкина. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2022. – С. 421-424.
29. Кадырова, М. М. Роль кадровой политики в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / М. М. Кадырова, С. А. Баходурова // Экономика и социум. – 2022. – № 6-1(97). – С. 598-606.
30. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 478 с. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519732> (дата обращения: 27.10.2023).
31. Лымарева, О. А. Повышение эффективности работы персонала путём внедрения кадровой политики / О. А. Лымарева, Я. В. Симиониди // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-2(88). – С. 9-12.

32. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
33. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 482 с.
34. Лыскова, И. Е. Концептуальные основы формирования системы качества человеческих ресурсов современной организации / И. Е. Лыскова // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. – 2022. – № 1(35). – С. 87-95.
35. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. - №(1). – С. 242-244.
36. Мусаева, А.З. Система развития персонала организации / А.З. Мусаева, О.М. Багомедов, С.Ш. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. - №4. – С. 42-53.
37. Мадарина, Ю. А. Основные принципы формирования мотивационного механизма / Ю. А. Мадарина // Современная интеллектуальная трансформация социально-экономических систем : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Саратов, 2018. – С. 81-83.
38. Методология мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов : монография / кол. авторов ; под ред. Л.А. Жигуна, Е.В. Камневой, М.В. Полевой. – Москва : КНОРУС, 2018. – 160 с.
39. Митрофанова, И. А. Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий / И. В. Митрофанова, А. С. Пономарева, О. Ю. Трилицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – № 3А. – С. 247-256.

40. Митрофанова, И.В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов / И. В. Митрофанова, И. В. Корсакова, А. С. Пономарева, И. Д. Калиничева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 1А. – С. 436-451.
41. Никитина, П. В. Принципы повышения мотивации сотрудников / И. В. Никитина // Вопросы науки и образования. – № (47). – 2019. – С. 70-74.
42. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – Москва :Издательство Юрайт, 2023. – 575 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519618> (дата обращения: 27.10.2023).
43. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
44. Прокошев, М. А. Анализ и совершенствование кадровой политики предприятия / М. А. Прокошев // Первая ступень в науке : Сборник трудов по результатам работы X Международной научно-практической студенческой конференции, Вологда, Молочное, 28 апреля 2022 года. – Вологда, Молочное: Вологодская государственная молочнохозяйственная академия им. Н.В. Верещагина, 2022. – С. 275-278.
45. Понятие, сущность и принципы формирования кадровой политики организации / Е. Е. Смолкина, А. А. Меркулова, Д. А. Мажаева, В. К. Машковская // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 181-187.
46. Павлова, В. В. Кадровая политика предприятия - составляющая экономической безопасности / В. В. Павлова, Ш. Н. Гатиятулин // Москва, 23 апреля 2021 года. – Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2022. – С. 16-21.

47. Павленко, О.А. Исследование действующего механизма формирования и функционирования мотивационной среды предприятия / О.А. Павленко, В.Б. Садчиков // Аллея науки : науч.-практ. электрон. журн. – 2018. – Т. 3. – № 5 (21). – С. 79-82.
48. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 365 с.
49. Панкова, И. В. Пути развития системы мотивации и стимулирования труда персонала / И. В. Панкова // Научный аспект. – 2022. – Т. 1. – № 1. – С. 10-12.
50. Резникова, О.С. Совершенствование процесса найма персонала / О.С. Резникова, Ю.С. Джавадова // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2018. - №2. – С. 47-49.
51. Рубан, М.С. Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации / М.С. Рубан, И.Д. Хованская // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. – 2019. - №2. – С. 31-36.
52. Рязанцева, И.В. Современные тенденции в управлении компетентностной конкурентоспособностью специалистов / И.В. Рязанцева // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – №3. – С. 56-59.
53. Самойлова, К.А. Теоретические подходы к проблеме отбора персонала в организации и пути ее решения / К.А. Самойлова // Гуманитарный научный журнал. – 2018. - №2. – С. 122-124.
54. Сафина, Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.
55. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. - №1. – С. 81-86.
56. Скитева, Е.И. Управление стимулированием персонала организации / Е.И. Скитева // Инновации и инвестиции. – 2020. - №11. – С. 140-142.

57. Снисаренко, И.М. Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала / И.М. Снисаренко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – №63. – С. 414-426.
58. Соловьев, Д.П. Обучение и развитие персонала: учеб. пособие / Д.П. Соловьев, Л.А. Илюхина. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - 204 с.
59. Уварова, О.Е. Основные признаки персонала организации / О.Е. Уварова // Проблемы науки. – 2017. - №4. – С. 72-73.
60. Фалько, С.Г. Архитектура компетенций персонала высокотехнологичных предприятий / С.Г. Фалько // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – №1. – С. 29-39.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Положение об адаптации персонала

ООО «Александр недвижимость»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ, кадровой политикой ООО «Александр недвижимость» и определяет позицию ООО «Александр недвижимость» (далее - предприятие) в отношении адаптации персонала, регламентирует различные виды и формы адаптации персонала, возможные для персонала предприятия, организацию адаптации персонала.

1.2. Обучение персонала всех уровней является частью корпоративной культуры, ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует укреплению конкурентного преимущества ООО «Александр недвижимость».

1.3. Стратегия предприятия в сфере адаптации персонала заключается в предоставлении персоналу возможностей для повышения профессиональных знаний и навыков, с целью формирования надежного высококвалифицированного персонала, готового к выполнению текущих и перспективных бизнес-задач, стоящих перед предприятием.

1.4. Основными целями адаптации персонала являются:

- систематическое обновление знаний сотрудников в соответствии с предъявляемыми требованиями к уровню знаний и умений;

- подготовка персонала к выполнению трудовых задач;

- повышение профессиональной культуры персонала.

1.5. Основными принципами адаптации персонала являются:

- непрерывность профессиональной подготовки (формирование необходимых знаний и навыков работников на всех этапах их профессиональной деятельности);

- планомерность и системность осуществляемого адаптации персонала;

- взаимная ответственность работника и работодателя в вопросах адаптации персонала;

- направленность адаптации персонала на удовлетворение потребностей предприятия и достижение его стратегических целей;

- гарантированность бюджета на обучение;

- поддержка предприятием стремления работников к самостоятельному обучению и повышению образовательного уровня.

1.6. Приоритетными направлениями в адаптации персонала являются:

- обучение технического персонала, направленное на обеспечение надежности профессиональной деятельности в части монтажа и установки оборудования;

- обучение руководящих кадров. Осуществляется, преимущественно, в виде повышения квалификации не реже 1 раза в 3 года;

- целевое обучение перспективных специалистов, состоящих в кадровом резерве на замещение руководящих должностей;

- адаптационное обучение вновь принятого персонала, осуществляемое на рабочем месте.

1.7. Общее руководство процессом адаптации персонала осуществляется отделами кадров филиалов и управление кадров на уровне компании.

1.9. В обязанности кадровых служб предприятия входит:

- анализ потребности предприятия в адаптации персонала;

- планирование и организация адаптации персонала;

- обеспечение адаптации персонала (консультирование персонала по вопросам адаптации персонала и информационная поддержка в процессе адаптации персонала, организация адаптации персонала);

- учет лиц, прошедших обучение;
- оценка эффективности адаптации персонала;
- своевременная подготовка достоверных отчетов о выполнении плана адаптации персонала и фактическом расходовании денежных средств в соответствии с утвержденными формами отчетности;

- контроль за расходованием денежных средств на обучение.

2. Виды и формы адаптации персонала

2.1. Для адаптации персонала предприятия, в зависимости от поставленной цели, используются различные виды и формы адаптации персонала.

2.2. Виды адаптации персонала:

2.2.1. Профессиональная подготовка (обучение) – первоначальное профессиональное обучение работника ранее не имевшего профессии, представляющее собой процесс формирования навыков, необходимых для выполнения определенных видов работ. Может осуществляться как непосредственно на рабочем месте, так и в образовательных учреждениях, имеющих соответствующие лицензии.

В рамках профессиональной подготовки осуществляется получение работниками начального, среднего и высшего профессионального образования впервые.

2.2.2. Профессиональная переподготовка - самостоятельный вид дополнительного профессионального образования, осуществляется образовательными учреждениями, имеющими соответствующие лицензии. Обеспечивает получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков (дополнительной квалификации), необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. В рамках профессиональной переподготовки осуществляется получение работниками среднего либо высшего профессионального образования повторно.

2.2.3. Повышение квалификации - обучение с целью обновления теоретических и практических знаний работников в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации проводится по мере необходимости в течение всей трудовой деятельности работников, не реже одного раза в 3 года.

Повышение квалификации в зависимости от длительности адаптации персонала может быть следующих видов:

- обучение продолжительностью до 72 часов по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим направлениям;

- обучение продолжительностью от 72 до 100 часов по вопросам конкретного технического характера, которое проводится в образовательных организациях, имеющих лицензию, и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой научной работы;

- обучение свыше 100 часов специалистов и руководителей в образовательном учреждении повышения квалификации, имеющем лицензию, для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности.

2.3. Обучение персонала может осуществляться как непосредственно на рабочем месте, так и в образовательных учреждениях, имеющих соответствующие лицензии, как с отрывом, так и без отрыва от производства.

2.4. Формы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, используемые для адаптации персонала предприятия:

- подготовка по новой должности (профессии);
- наставничество;
- стажировка;

- дублирование;
- проверка знаний;
- контрольные тренировки;
- инструктажи;
- спецподготовка;
- занятия по пожарно-техническому минимуму;
- обучение приемам оказания первой помощи пострадавшим;
- лекция;
- семинар;
- активные методы адаптации персонала (тренинг, деловая игра, круглый стол, мозговой штурм и т.д.);
- конференция;
- курсы повышения квалификации.

3. Планирование адаптации персонала

3.1. Потребность в профессиональном обучении, переподготовке и повышении квалификации персонала определяется в соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст.196), целями и задачами, кадровой политикой предприятия.

3.2. В основе планирования адаптации персонала лежит анализ текущих и ожидаемых потребностей предприятия в отношении компетенции имеющегося персонала, исходя из стратегических задач и целей предприятия, оценка существующей и требуемой компетентности персонала.

3.3. Для анализа потребности в обучении, кадровой службой предприятия могут быть использованы методы:

- аттестация персонала (проверка знаний),
- анкетирование;
- экспертная оценка;
- опрос руководителей предприятия;
- интервьюирование работников.

3.4. В целях осуществления планирования адаптации персонала учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- периодичность адаптации персонала работников предприятия,

регламентированную законодательными и локальными нормативными актами;

- требования нормативных актов в отношении квалификации отдельных категорий работников;
- изменения законов, норм, стандартов, оказывающих влияние на деятельность предприятия;
- организационные либо технические изменения, внедрение новых форм и методов в работе структурного подразделения, предприятия в целом;
- текучесть кадров;
- рекомендации комиссии по адаптации персонала;
- индивидуальные планы развития работников, состоящих в кадровом резерве;
- результативность и эффективность адаптации персонала в предыдущем году (по итогам оценки).

3.5. С целью осуществления планирования адаптации персонала кадровая служба ежегодно не позднее 1 сентября текущего года издает приказ, в котором провозглашается заявочная кампания.

В соответствии с данным приказом, все структурные подразделения и филиалы в письменном виде на стандартном бланке формулируют свои потребности в обучении.

В сроки, установленные приказом, заявки от структурных подразделений и филиалов передаются в управление кадров предприятия в электронном виде и на бумажном носителе.

3.6. На основании заявок, с учетом приоритетных задач, поставленных перед предприятием, на основе принципов и целей кадровой политики, провозглашенных в

области адаптации персонала, кадровой службой предприятия формируется бюджет адаптации персонала на год.

3.7. В течение года, утвержденный бюджет на обучение, при появлении обоснованной необходимости и после согласования изменений с генеральным директором (в обособленных предприятиях - директором предприятия), может подвергаться корректировке в установленном на предприятии порядке.

4. Организация адаптации персонала

4.1. Обязанность по организации и информационному сопровождению процесса адаптации персонала возложена на управление кадров и в филиалах на отделы кадров предприятия.

4.2. Профессиональное обучение персонала реализуется как с использованием внутренних ресурсов, так и с привлечением внешних обучающих организаций.

В случае привлечения для осуществления адаптации персонала внешних обучающих организаций, кадровой службой предприятия проводится исследование рынка образовательных услуг и осуществляется выбор провайдера образовательных услуг исходя из качества и стоимости предоставляемых услуг.

4.3. Направление работника на обучение осуществляется кадровым приказом, который оформляется кадровой службой предприятия.

4.4. По окончании адаптации персонала работник должен представить в кадровую службу предприятия:

- копию документа об окончании образовательной программы;
- методические, инструктивные и нормативные материалы, полученные при прохождении адаптации персонала в удобном для использования другими работниками виде.

4.5. Обязанностью работника, прошедшего обучение, является:

- доведение полученных знаний до сведения своего непосредственного руководителя и сотрудников своего отдела. Осуществляется в форме краткого письменного либо устного сообщения, беседы, лекции;
- направление непосредственному руководителю и в кадровую службу предприятия своих предложений, подготовленных с использованием полученных знаний и направленных на повышение эффективности деятельности структурного подразделения, предприятия. Осуществляется в письменном виде, в форме служебной записки.

4.6. Кадровая служба предприятия осуществляет учет работников, прошедших обучение. На основании данных учета осуществляется контроль за соблюдением периодичности адаптации персонала, перспективное планирование адаптации персонала.

5. Оценка эффективности адаптации персонала

5.1. Для оценки достижения целей проводимого адаптации персонала, его эффективности и достаточности для удовлетворения потребностей предприятия, кадровой службой осуществляется анкетирование работников, прошедших обучение.

5.2. В течение 7 дней после окончания адаптации персонала, осуществляемого с отрывом от производства, работник должен заполнить и передать в кадровую службу предприятия анкету «Оценка пройденного адаптации персонала». В данной анкете работник оценивает степень достижения целей адаптации персонала, качество преподавания и содержания курса адаптации персонала.

5.3. Кадровая служба предприятия, ежегодно, осуществляет анализ результатов анкетирования работников, прошедших обучение и их непосредственных руководителей, по итогам которого осуществляет оценку эффективности адаптации персонала с позиции

достижения поставленных перед обучением целей. Результаты проведенного анализа используются кадровой службой предприятия при составлении Плана адаптации персонала работников на следующий год.

6. Отчетность

6.1. Сотрудники отделов кадров филиалов, ответственные за организацию адаптации персонала работников, передают в управление кадров ООО «Александр недвижимость»:

- ежемесячно, не позднее 10 числа месяца следующего за отчетным - отчеты об обучении работников обособленных предприятий. Отчеты формируются и передаются в электронной форме;
- ежегодно, одновременно с предоставлением годового отчета по обучению, - отчет о достижении целей адаптации персонала, подготовленный по результатам анализа эффективности адаптации персонала.

7. Заключительные положения

7.1. Затраты на обучение сотрудников являются долгосрочной инвестицией в человеческие ресурсы.

7.2. Работники предприятия, должностные лица, на которых возложены настоящим Положением определенные обязанности несут дисциплинарную ответственность за их исполнение.

Трудовые споры по вопросам адаптации персонала подлежат рассмотрению в порядке, предусмотренном законодательством РФ.

7.3. Действие настоящего Положения устанавливается с момента утверждения до особого указания о его отмене.