НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.03 Управление персоналом
(код)

Кафедра УЧР
(аббревиатура)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»**

Обучающийся Штыцко Сергей Сергеевич _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель Муллахмедова Светлана Сергоевна _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

МОСКВА 2023г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

Штыцко Сергея Сергеевича

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. Тема ВКР: Совершенствование кадровой политики организации ООО ПК «Венткомплекс»

2. Структура ВКР.

Введение

Глава 1.Теоретико-методологические основы исследования кадровой политики организации

1.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики

1.2. Методы и инструменты кадровой политики организации

1.3. Основные направления совершенствования кадровой политики

Глава 2.Анализ эффективности функционирования кадровой политики в организации на примере ООО ПК «Венткомплекс»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ кадрового потенциала организации

2.3. Анализ и оценка деятельности кадровой службы и эффективности реализации кадровой политики организации

Глава 3 Пути совершенствования кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала и трансформировании механизма обеспечения кадровой политики организации

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Список использованных источников

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемое направление ее кадровой работы);
- информационная база исследования (дополнительно указываются внутренние регламенты организации по исследуемому направлению);
- методы исследования;
- практическое использование сформулированных во второй или третьей главе рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации (факт внедрения – внедрено, готовится к внедрению, находятся на согласовании у руководства и т.п.).

- ***В главе 1*** целесообразно рассмотреть:

- понятие, цели и задачи кадровой политики;
- методы и инструменты кадровой политики организации;
- основные направления совершенствования кадровой политики.

В главе 2 целесообразно:

- представить общую характеристику, организационную и функциональную структуру исследуемой организации, характеристику потребности в персонале за 3-5

последних лет;

- рассмотреть исследуемую проблему кадровой политики организации;

В главе 3 целесообразно:

- сформулировать и обосновать авторские предложения по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации.
- В заключении целесообразно отразить основные выводы и заключения, сделанные автором по результатам исследования проблемы, и содержащие:
- выявленные в процессе анализа основные проблемы по исследуемому направлению кадровой работы в соответствующей организации;
- сформулированные автором рекомендации по актуализации (совершенствованию) работы по отбору и первичной оценке персонала в данной организации;
- планируемый (или уже обеспеченный) эффект от внедрения авторских рекомендаций;
- возможность использования авторских рекомендаций в других организациях (указать ограничения по внедрению – тип организации, масштабы бизнеса, финансовые возможности и т.п.).

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 681 с. : ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/.

Дополнительная литература:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб: Питер, 2013.

2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/

3. Блинов, А.О. Управление изменениями / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304 с. : табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/

Интернет-ссылки:

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Журнал для менеджеров по персоналу	http://www.hro.ru/hrm/
2.	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
3.	Институт проблем предпринимательства	https://hh.ru/employer/
4	Мотивация и вознаграждение: Корпоративный менеджмент	https://www.cfin.ru/management/people/motivation/
5.	Мотивация труда	http://www.jobgrade.ru/

Руководитель: _____ Муллахмедова С.С.
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «13» мая 2023 г.

Обучающийся _____ Штыцко С.С.
подпись расшифровка

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....5

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....7

1.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики.....7

1.2. Методы и инструменты кадровой политики организации.....12

1.3. Основные направления совершенствования кадровой политики.....18

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС».....25

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....25

2.2. Анализ кадрового потенциала организации.....34

2.3. Анализ и оценка деятельности кадровой службы и эффективности реализации кадровой политики организации.....45

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС».....53

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала и трансформировании механизма обеспечения кадровой политики организации.....53

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....64

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....66

ПРИЛОЖЕНИЯ.....71

ВВЕДЕНИЕ

Главный критерий, влияющий на эффективность производства любой компании, который необходим для того, чтобы нарастить мощности предприятия - кадры.

Персонал любого предприятия, его кадры - важнейшая часть сил человеческого общества. На этом строится экономика любой страны, поэтому эффективность любой организации показывает нам, правильно или легкомысленно используются сотрудники. В этот показатель можно включить совокупность факторов, прибавив распоряжение этим ресурсом, квалификацию и профессионализм работающих людей. Совокупность всего этого очень сильно влияет на темп роста и объем предоставленных услуг, либо произведенной на предприятии продукции. Доход этой организации также связан с производительностью труда, которой не достигнешь без грамотного использования кадров. Рост производительности труда подталкивает к росту национального дохода, без которого почти невозможен стабильный рост производства в государствах. Это главная цель, ради которого в предприятии создается кадровый состав.

Актуальность выбранной темы выражается в том, что при рыночной экономике крайне важна конкурентоспособность предприятия, а также её эффективность. Этого невозможно добиться без создания качественного кадрового состава, для которого, в свою очередь, необходима правильно разработанная кадровая политика предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает ООО ПК «Венткомплекс».

Предмет исследования – кадровой политика организации.

Цель исследования - на основе современных положений теории кадровой политики проанализировать кадровый потенциал и эффективность кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс», а так же разработать предложения по ее совершенствованию.

Для достижения указанной цели в выпускной квалификационной работе были поставлены следующие задачи:

- изучить понятие, цели и задачи кадровой политики;

- выделить методы и инструменты кадровой политики организации;

- рассмотреть основные направления совершенствования кадровой политики;

- проанализировать кадровый потенциал организации ООО ПК «Венткомплекс»;

- оценить деятельность кадровой службы и эффективность реализации кадровой политики организации;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала и трансформировании механизма обеспечения кадровой политики организации;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Для решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач использованы следующие методы анализа и синтеза, наблюдения, обобщения, описания, прогнозирования, экономико- статистический, сравнения и систематизации и др.

Информационной базой исследования являются научные сборники, учебники, научные статьи и другие публикации периодических изданий, источники статистических данных, энциклопедии, словари, ресурсы Интернет, а также отчетность и официальные данные ООО ПК «Венткомплекс».

Практическое значение исследования заключается в выработке по совершенствованию системы мотивации персонала и трансформировании механизма обеспечения кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» и их апробации.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников и приложениями.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики

Кадровой политикой является деятельность организации, которая будет нацелена на создание коллектива, который будет работать, с максимальными усилиями приближая выполнение целей и приоритетов, которые были определены предприятием под текущее состояние внешней и внутренней среды.

Цель кадровой политики - обеспечить восполнение состава кадров, как качественного, так и численного. Эта цель выполняется в полном соответствии с текущей потребностью предприятия, а значит и в соответствии с ситуацией на рынке труда, с требованиями законодательства страны, где это предприятие находится. Любые действия, которые будут направлены на работу с кадровым составом, должны также приближать поставленные цели, как глобальные, так и текущие. В конечном итоге должен получится требуемый результат, несмотря на постоянно возникающие проблемы и барьеры [20, с. 54].

Руководитель предприятия имеет свою главную задачу - максимально выжимать все из возможностей своего персонала в пользу большей эффективности. Многие профессионалы мира в сфере управления кадрами считают, что успех любого предприятия будет напрямую зависеть от грамотно разработанной кадровой политики. Она обязана быть нацелена на обеспечение благоприятных условий труда для сотрудников.

Организация, в лице генерального директора, руководителей кадровых служб и любых иных компетентных в этом вопросе органов, должна стремится к воплощению глобальных целей в жизнь, в чем ей поможет инструмент, который называют кадровая политика. Данным компетентным органам следует постоянно, планомерно улучшать и совершенствовать кадровую политику,

даже если она кажется идеальной. Необходимо обратить внимание на непостоянство окружающих их сред[1].

К несчастью, огромная доля предприятий в России на данный момент ещё не осознали важность создания и внедрения такой политики. Трудовые ресурсы, которыми по большей части являются рядовые сотрудники предприятия, крайне сильно влияют на другие ресурсы и сферы деловой жизни предприятия, что очень важно в условиях рыночной экономики. Коммерческие предприятия всегда были и будут нацелены на получение прибыли, без чего они просто не могли и не смогут существовать[2].

Главным объектом управления кадровой политики предприятия является персонал.

Кадры – это важнейшая производительная сила любого предприятия или организации, так как она отвечает за осуществление производственной деятельности и её усовершенствование. От того, насколько квалифицирован персонал организации зависит эффективность производства в целом. Отсюда следует, что кадровая политика организации является важнейшим направлением по работе с персоналом, которое характеризуется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях руководства на длительную перспективу или отдельный период.

Существуют определенные этапы, на которых происходит формирование конечного вида кадровой политики в организации. Сначала необходимо определить общие стратегические цели и задачи по развитию предприятия, а также спрогнозировать этапы его развития. Затем проводится разработка общих принципов и приоритетов, на которых будет базироваться кадровая политика[3].

---

[1] Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

[2] Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2020. - 352 с.

[3] Журавлева, Л. Э. Совершенствование системы развития кадрового потенциала как основной задачи кадровой политики организации / Л. Э. Журавлева // Устойчивое развитие: геополитическая трансформация и национальные приоритеты. 2023. – С. 1479-1486.

Следующим этапом идет оценка финансовых возможностей организации и разработка мероприятий, которые будут направлены на прогнозирование численности и потребности в кадрах, создание резерва, формирование единой структуру и корпоративной культуры. Затем проводится непосредственно реализация кадровых мероприятий и оценка итоговых результатов деятельности кадровых служб. Всё описанное выше должно соответствовать сформированной кадровой политике организации, которая будет напрямую связана с производственными целями. Однако, существует ряд факторов, которые нужно учитывать при формировании кадровой политики[4].

Существуют внутренние и внешние факторы влияния.

Под внешними факторами влияния на формирования кадровой политики организации понимают, во-первых, правовое поле страны или места, где осуществляется деятельность организации. Дело в том, что кадровая политика не может противоречить действующему законодательству, которое довольно жестко устанавливает порядок приема на работу, оплаты труда и увольнения.

Таким образом, перед организацией стоит задача создания такой кадровой политики, которая бы отвечала внутренним интересам организации, но и не шла в разрез с трудовым законодательством страны или региона, где осуществляется производственная деятельность. Следующим важным фактором выступает рынок труда. Когда предприятие выходит на него, оно начинает своеобразную борьбу за получение лучших кадров на рынке труда. Таким образом, при создании основных направлений кадровой политики организации, важно быть в курсе последних тенденций и методов управления кадрами, а также быть в курсе того, что делают конкуренты, чтобы иметь возможность заполучить лучшие кадры к себе в коллектив. Ещё одним не мало важным фактором влияния, конечно же, является технологический прогресс.

Использование современных методов подбора и оценки потенциальных кадров, упрощенные системы документооборота позволяют более динамично и

[4] Китиева М.И., Манкиева Х.Я., Бацаева Э.И. Кадровая политики организации // ELS. – 2022. – №3. – С. 67.

эффективнее осуществлять кадровую политику в организации или на предприятии[5].

Внутренними факторами влияния на разработку и проведение кадровой политики являются: цели и принятая бизнес-стратегия организации, и её корпоративная культура. Под первым фактором понимается то, что реализация кадровой политики должна полностью соответствовать целям, которые ставит перед собой организация для осуществления своей производственной деятельности, а значит, вся деятельность кадров должна быть направлена на осуществление этой деятельности и на получение необходимого результата.

Таким образом, перед отделом кадров стоит задача обеспечить условия для осуществления этой деятельности через человеческий ресурс. Второй же фактор отвечает за общую атмосферу в организации, что делает этот фактор довольно частным, так как всё зависит от того, какой стиль управления был выбран руководством.

Кадровая политика обладает рядом видов, которые отличаются в зависимости от степени влияния управленческого аппарата на её деятельность.

Первым видом является пассивная кадровая политика. При выборе такого рода кадровой политики, организация устанавливает и реализует определенную систему взаимодействия с сотрудниками. В таком случае, у кадровой службы нет возможности проводить оценку персонала, а также прогнозировать необходимость в наборе новых кадров, однако, они могут участвовать в процессе устранения негативных последствий, если такие возникают[6].

Активная кадровая политика базируется на том, что отдел кадров имеет возможность разрабатывать антикризисные программы, связанные с работой кадровой программы, осуществлять оценку кадров, вносить корректировки в процесс реализации кадровой программы, если возникает такая необходимость, а также подстраиваться под изменения внутренней и внешней сред при

---

[5] Матюшенко Ю.Э., Молдашева Н.С. Виды кадровой политики // Форум молодых ученых. – 2019. – №3 (31).

[6] Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2020. - 352 с.

непосредственной работе с персоналом. При выборе такого типа кадровой политики у организации есть четкая система мер и методов воздействия на персонал, а также возможность прогнозировать развитие кадровой политики в целом[7].

Следующим видом кадровой политики является реактивная кадровая политика. Она строится на том, что руководство организации или предприятия осуществляет контроль за разрешение кризисных ситуаций в процессе взаимодействия с кадрами. В таком случае у отдела кадров есть возможность проведения оценки спорных ситуаций, их влияния и дальнейшего разрешения возникающих конфликтов, с целью наметить пути их разрешения[8].

Последним видом является превентивная кадровая политика. Её суть состоит в том, что при такой кадровой политике отдел кадров имеет возможность проводить оценку имеющихся в организации кадров и их результатов работы, осуществляет среднесрочное или краткосрочное планирование необходимости в новых кадрах, а также выполняет ряд задач с целью усовершенствования кадрового потенциала организации.

Таким образом, кадровая политика – один из важнейших направлений деятельности организации, так как от её успехов и устойчивого развития напрямую зависят результаты производственной деятельности организации, так как без человеческого ресурса невозможно вести эту самую деятельность. От руководства напрямую зависит то, насколько эффективно будут работать кадровые службы и то, насколько эффективна будет реализуемая на производстве кадровая политика, которая, несомненно, должна отвечать не только основным производственным целям организации, но и быть адаптированной под современные условия рынка труда и действующего законодательства.

---

[7] Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2020. - 352 с.

[8] Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

1.2. Методы и инструменты кадровой политики организации

Вопрос обеспечения кадровой политики является актуальным и проблемным не только на уровне отдельного предприятия, но и в целом экономики государства.

Разработка системы и методов кадровой политики должны быть обусловлены операциями и бизнес-стратегиями предприятия. Это означает, что предприятия при выработке решений по обеспечению кадровой политики должны принимать во внимание воздействие внешних факторов. К таким внешним факторам в последнее время можно отнести введение санкций в отношении отечественных компаний, повышение уровня инфляции, а также уход с рынка многочисленных поставщиков и т.д.[9]

Инструментами обеспечения кадровой политики является совокупность приемов и способов, а также нормативно-правовых документов, которые разрабатывают внутри компании и нацелены на поддержание рентабельной работы сотрудников, сохранение имущества, а также обеспечение информационной безопасности. Выбор инструментов кадровой политики складывается исходя из элементов кадровой политики, куда относятся сами сотрудники, то есть кадры предприятия, имущество, а также информация, которая может составлять коммерческую тайну[10].

Далее детально рассмотрим инструменты кадровой политики.

К таким инструментам можно отнести:

- оптимизацию системы найма персонала, куда можно отнести более тщательный поиск, подбор и отбор персонала;

- применение методов стимулирования персонала в целях повышения производительности труда;

---

[9] Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно- методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

[10] Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.

- разработку локальных документов компании с целью регулирования трудовых отношений и установления трудовой дисциплины;

- формирование условий для обеспечения лояльности сотрудников компании;

- применение системы обучения персонал в компании, а также разработка механизмов повышения уровня квалификации уже принятых сотрудников;

- оптимизацию корпоративной культуры[11].

Рассмотрим подробнее, как названные инструменты влияют на обеспечение кадровой политики.

Схема этапов найма персонала представлена на рисунке 1, которая включает в себя два основных этапа:

1) подбор персонала;

2) отбор персонал.

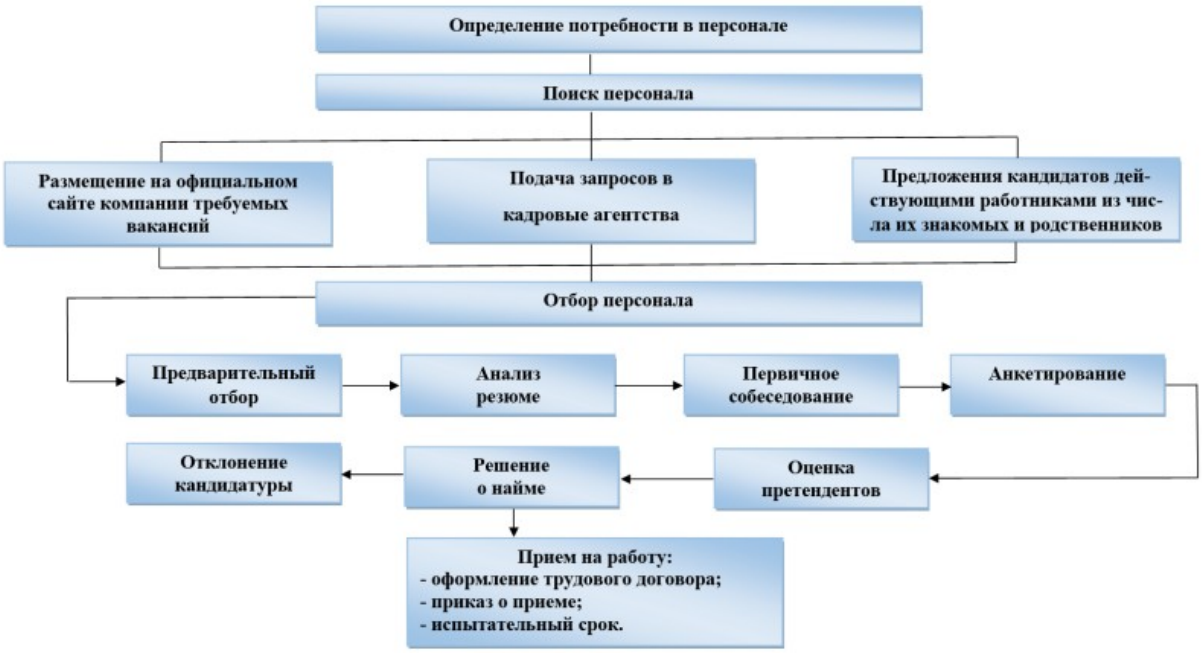


Рисунок 1 Определение потребности в персонале[12]

[11] Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.

[12] Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.

После определения потребности в персонале осуществляется поиск потенциальных кандидатов.

Предварительный отбор может включать беседу по телефону с кандидатом, наведение справок о нем, запрос информации об уровне образования и имеющемся опыте. Уже на стадии предварительного отбора может быть принято решение об отказе кандидату, если, например, уровень его образования не соответствует требованиям организации.

Следующая стадия – анализ резюме – это оценка представленной кандидатом информации, а так же данных с места прошлой работы.

Первичное собеседование проводится кадровой службой, может быть привлечен начальник отдела, куда требуется сотрудник. В ходе первичного собеседования обсуждаются не только вопросы соответствия кандидата на должность, но и условия работы: график, оплата и др.

Анкетирование проводится так же кадровой службой. Анкета разрабатывается кадровой службой и включает не только вопросы по оценке профессионального уровня кандидата, но и его коммуникационные и творческие способности.

Оценка претендентов осуществляется исходя из всей полученной на предыдущих стадиях информации.

По результатам оценки принимается решение о найме. Таким решением может быть отклонение кандидатуры и тогда процесс найма возвращается к этапу поиска кандидатов. Так же решение может быть положительным, тогда осуществляется прием на работу, который включает оформление трудового договора, приказ о приеме и начало прохождения испытательного срока[13].

Таким образом, компания понимает, подходит ли человек для данной работы и насколько в нем можно быть уверенным.

[13] Глазунов, Д. С. Кадровая политика компании в условиях цифровизации / Д. С. Глазунов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2023. – № 2(44). – С. 90-94.

Обеспечение стимулирования труда сотрудников означает применение таких мер и методов, которые позволят заинтересовать сотрудника более качественно и производительно выполнять свои функции. Такими методами могут быть как нематериальные, так и материальные виды стимулирования.

К материальным видам стимулирования относятся вознаграждения в виде премий. Не материальными видами стимулирования являются проведение различных корпоративных мероприятий, доска почета, похвальная грамота и т.д.

Обеспечение трудовой дисциплины в организации осуществляется в соответствии с нормами Трудового кодекса РФ, а именно статьи 189. Помимо этого в организации могут быть разработаны локальные нормативные акты, содержащие правила и принципы поведения сотрудников организации, не противоречащие нормам трудового законодательства[14].

Лояльность сотрудников организации представляет собой приверженность и преданность их не только руководству, но и целям, ценностям и миссии компании.

Кроме того, лояльность в коллективе означает и устойчивые взаимоотношения между сотрудниками, удовлетворённость условиями труда, уважительное отношение друг к другу.

Обеспечение лояльности очень важно в рамках соблюдения кадровой безопасности, так как именно лояльный сотрудник не может причинить вред компании, в то время как не лояльные сотрудники, недовольные условиями труда могут раскрыть коммерческую тайну, осуществлять шпионаж, заведомо наносить вред путем исполнения своих прямых обязанностей.

Обучение персонала является обязательным элементом обеспечения кадровой политики. Так как именно уровень знаний и профессионализм

[14] Дубовской, С. О. Целевая структура системы мотивации персонала / С. О. Дубовской, Ю. С. Чернышева // Форум молодых ученых. – 2022. – № 11(75). – С. 70-74.

сотрудников помогает добиваться успехов компании, повышать конкурентоспособность и имидж в глазах клиентов и партнеров[15].

Корпоративная культура - это элемент кадровой политики, состоящий в установлении формальных и неформальных правил, норм, ценностей и традиций коллектива, которые способствуют эффективному управлению в организации.

Важнейшая цель корпоративной культуры, как и любого другого элемента управления, состоит в достижение высокого экономического результата, а так же развитие персонала для обеспечения высокой производительности и лояльного отношения сотрудников компании, формировании благоприятного климата в коллективе.

Компоненты корпоративной культуры представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 Компоненты корпоративной культуры[16]

Рассмотрим каждый компонент более подробно.

1. Миссия представляет собой весь смысл функционирования компании, то есть это то, к чему стремится компания в результате своей деятельности. Миссия существует и для каждого отдельного сотрудника компании. При

[15] Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

[16] Непечида, А. В. Основные аспекты формирования кадровой политики организации / А. В. Непечида, Н. П. Медведев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2(99). – С. 174-177.

условии, если миссия сотрудников им понятна и точно определена, то достигается полное взаимопонимание и быстрое достижение высоких результатов.

2. Видение, это ориентир компании в перспективе. Видение должно быть максимально высокого уровня, то есть составлять сверхзадачу, к которой предприятие стремилось на протяжении всей своей деятельности.

3. Ценности компании, это такие принципы, которые соблюдаются в процессе управления на протяжении всего периода существования компании. Кроме того, у персонала также выработаны и свои ценности у каждого отдельного сотрудника. Ценности сотрудников, как правило, обусловлены их индивидуальными потребностями, а также их ролью в коллективе.

4. Социально-психологическая культура представляет собой климат, который образуется в организации в течение длительного времени. Такая культура включает элементы мотивации и стимулирования персонала, а также межличностные отношения и лояльность к руководству[17].

5. Фирменный стиль компании составляет единство оформления его миссии, цели деятельности в виде графических, визуальных, словесных символов. Соблюдение единого фирменного стиля направлено на сплочение коллектива и способствует достижению высокого результата.

Не просто существование перечисленных выше элементов корпоративной культуры, а именно эффективная работа по их активному внедрению является признаком понимания компании важности корпоративной культуры как эффективного инструмента[18].

Таким образом, представляется важным формировать кадровую политику, как совокупность внутренних локальных документов, позволяющих применять все указанные выше инструменты обеспечения кадровой политики.

---

[17] Озерова, А. В. Разработка и реализация кадровой политики в организации / А. В. Озерова, А. А. Борисова // Академическая публицистика. – 2023. – № 6-1. – С. 229-235.

[18] Стрельцов, Р. С. Кадровая политика предприятия / Р. С. Стрельцов, Н. А. Гавриленко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 3(69). – С. 152-157.

Для определения угроз кадровой политики применяются различные методы оценки. Выделяют две группы оценки кадровой политики:

- индикативный (индикаторный) метод;
- метод экспертных оценок (экспертный метод).

Индикативный метод оценки кадровой политики состоит в выборе определенных показателей, по которым оценивается наличие или отсутствие угроз кадровой безопасности[19].

К таким показателям устанавливаются нормативы, превышение которых означает наличие кадровых угроз, которые могут привести в будущем к кадровым рискам.

Экспертный метод состоит в привлечении приглашенных экспертов, которые оценивают кадровые угрозы со своей позиции.

Таким образом, коронавирусная инфекция нанесла непоправимый ущерб по экономике каждого предприятия. Кадровая политика организации должна быть направлена на обеспечение безопасной среды для осуществления профессиональной деятельности. Контроль за работой персонала, обеспечение безопасности сотрудников в значительной мере минимизирует угрозы кадровой безопасности.

1.3. Основные направления совершенствования кадровой политики

Кадровая политика предприятия, как инструмент работы с людьми, от которых зависит благосостояние не только рассматриваемой компании, но и целых стран, помогает добиться создания максимально производительного и квалифицированного рабочего состава. Этот состав должен уметь быстро принимать лучшие решения, в соответствии с изменениями вокруг себя. Из-за того, что имеются различные направления в кадровой политике, при выборе

[19] Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: Инфра-М, 2020. - 282 с.

этого направления каждая организация в каждом частном случае должна учитывать свои особенности:

1. Текущую ситуацию на рынке труда;

2. Финансовые возможности;

3. Совокупность характеристик персонала, который уже имеется на предприятии;

4. Требования законодательства своего государства;

5. Требования, которые выдвигает предприятие по квалификации сотрудников, стратегии и цели;

6. Спрос на таких же квалифицированных сотрудников со стороны конкурентов. На любом предприятии мира, особенно коммерческом, кадровой политике необходимо уделять много внимания.

Изначально её целесообразно создавать с учетом возможностей, ресурсов и традиционных ценностей. Создание идеальной модели кадровой политики, которая бы подходила всем предприятиям - невозможно, иначе она бы уже была внедрена по всему миру. Этот факт не может служить поводом к тому, чтобы топтаться на месте. Руководитель обязан всегда стремится к ведению и улучшению кадровой политики, что неизбежно будет приближать успех. Вот небольшой список мероприятий, которые будут её совершенствовать:

1. Планирование на долгий срок кадровой политики тесно связано со стабильной работой предприятия и его развитием. Необходимо постоянно пересчитывать численность и определять структуру штата, опираясь на прогнозы состояние рынка труда. Срок такого планирования обычно составляет 5 лет.

2. Руководство должно постоянно улучшать систему набора своего персонала, чтобы он был максимально упрощен и эффективен, не создавая проблем в будущем. Как говорилось выше, грамотно подобранный персонал – залог успеха каждого предприятия[20].

[20] Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44.

3. Отдел кадров, либо служба управления людскими ресурсами обязана следить за тем, чтобы численность работников была, ровно такой, как определено в штатном расписании. В связи с этим, необходимо в каждом периоде проводить анализ ситуации во внешней среде, для последующей корректировки.

Трудовой потенциал - величина участия персонала в производстве предприятия, которое ожидает от него руководитель. Данная величина должна учесть в себе текущий уровень знаний, профессионализма и квалификации, а также психофизиологию кадров.

Если обращать внимание на улучшения кадрового потенциала, то перед нами откроются следующие возможности:

1. Вовремя спрогнозировать развитие предприятия на ближайшее будущее;

2. Обнаружить скрытые от глаз резервы предприятия;

3. Определить максимальный предел возможностей и мощностей предприятия;

4. Проанализировав, понять текущий уровень использования потенциала; Кадровая политика, как инструмент может быть решительной, полезной и эффективной, так как она напрямую основана на интересах и целях определенного предприятия. Она учитывает все особенности, внутренние и внешние факторы, из-за чего эффективна в каждом частном случае. Кадровая политика помогает замотивировать персонал[21].

На современном этапе кадровая политика должна идти в ногу с подготовкой, переподготовкой, развитием, повышением квалификации, профессионализма и других мероприятий. Она не должна быть зациклена только на подборе персонала. Кадровая политика может иметь как частный характер, необходимый для решения специфических либо текущих задач, так и

[21] Матюшенко Ю.Э., Молдашева Н.С. Виды кадровой политики // Форум молодых ученых. – 2019. – №3 (31).

общий, когда она касается общего числа персонала и может быть заложена на долгий срок.

Правильно подобранная кадровая политика помогает предприятию:

1. Вовремя укомплектовать кадрами сферы производства, где существует определенное отставание от плана;

2. Использовать рабочую силу эффективно, так как каждый будет заниматься тем, что ему позволяет квалификация и пройденная подготовка.

3. Стабилизировать вопрос о текучке кадров, так как учитывает все интересы существующего персонала.

В условиях цифровизации кадровая политика неизбежно меняется. Последние годы и даже десятилетия инновации сильно влияют на все сферы жизни людей. В связи с этим запускается ряд управленческих процессов во всех предприятиях мира, в том числе России. Из последних событий можно четко выделить пандемию, большие пакеты санкций, по отношению к Российской Федерации[22].

Цифровизация – одно из основных условий для развития всех видов организаций. Она способствует переходу на автоматизированную структуру за малый период времени, что помогает достигнуть поставленных глобальных и текущих целей предприятия. В связи с вышеизложенным цифровизация создаёт множество рабочих мест, но все больше требуются специалисты с узким профилем, что характерно для движения научного прогресса. Именно поэтому кадровая политика не должна стоять на месте, а постоянно улучшаться, видоизменяться и подстраиваться под текущие реалии внешней среды.

Сложив все эти факты, становится понятно, что научный прогресс может развивать все сферы быстро, а сотрудников с подходящими знаниями и нужным опытом работы найти сложно.

К примеру, в таможенных органах относительно недавно перешли на электронное декларирование, создав Центры электронного декларирования.

[22] Дуракова И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.

Особенность в том, что больше половины его штата имеют опыт работы менее трех лет.

Такая проблема возникла только потому, что в таможенных органах сильно распространена практика автономного формирования нескольких кадровых резервов. В связи с этим, сейчас нам нужно отказаться от этой практики. Необходимо создать единую централизованную структуру, которая будет пополнять кадровый состав[23].

В сумме с вышесказанным, каждый квартал следует назначать график проведения следующих мероприятий с сотрудниками:

1. Повышение квалификации;

2. Профессиональная переподготовка;

3. Аттестация. Важным уточнением является то, что проводить эти мероприятия необходимо без отрыва сотрудников от работы, так как нужно применять полученные знания на практике, закрепляя их. Иначе обычная теория не будет работать.

Проведение этого процесса не составит труда, так как сейчас очень развита сфера дистанционного обучения, где сотрудник может получать крайне ценную информацию, не покидая то место, где он выполняет свои обязанности. Обеспечение правовых основ, внедрение самых новых кадровых технологий и привлечение молодых грамотных специалистов – должны быть одними из основных направлений почти в каждой организации, особенно если она только-только начала свой путь и увеличивает масштабы. Если соблюсти все условия, которые указаны выше, все задачи и цели, которые ставят перед собой как молодые, так и крепко закрепившиеся на ногах компании, будут выполнены.

Кадровая служба на любом предприятии должна работать эффективно, поэтому появляется необходимость использовать следующие инструменты:

1. Автоматизация кадровой работы. В этот пункт включается подбор персонала, учет и оценка производительности.

---

[23] Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.

2. Применение современных методов управления персоналом. Необходимо развивать лидерские качества каждого сотрудника, проявлять наставничество, внедрять мотивационные программы.

3. Развитие корпоративной культуры. Атмосфера взаимодействия и сотрудничества – важные составляющие корпоративной культуры.

4. Внедрение системы обратной связи. Каждому руководителю необходимо слышать и налаживать диалог с подчиненными.

5. Установление стандартов работы. Стандарты должны быть максимально понятными и достижимыми для каждого сотрудника. Это оптимизирует процесс работы и даст дополнительную эффективность. Все вышеперечисленные пункты, даже по отдельности, сильно помогают развитию любого предприятия, даже небольшого с несколькими сотрудниками[24].

Для того чтобы эффективно развивать любую организацию, необходимо грамотно подойти к управлению персоналом.

Кадровая политика создана ровно за тем, чтобы слить воедино усилия трудящихся людей для приближения заветной цели, с помощью решения своих мелких задач каждым сотрудником[25].

В нашем веке кадровая политика в первых рядах должна быть включена в план развития предприятия. Каждый руководитель должен понять, что это важный инструмент, чтобы правильно и эффективно управлять своим персоналом.

Выводы по главе 1.

Кадровая политика – один из важнейших направлений деятельности организации, так как от её успехов и устойчивого развития напрямую зависят

[24] Непечида, А. В. Основные аспекты формирования кадровой политики организации / А. В. Непечида, Н. П. Медведев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2(99). – С. 174-177.

[25] Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.

результаты производственной деятельности организации, так как без человеческого ресурса невозможно вести эту самую деятельность.

Кадровой политикой является деятельность организации, которая будет нацелена на создание коллектива, который будет работать, с максимальными усилиями приближая выполнение целей и приоритетов, которые были определены предприятием под текущее состояние внешней и внутренней среды. Цель кадровой политики - обеспечить восполнение состава кадров, как качественного, так и численного.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования в работе выступает ООО ПК «Венткомплекс».

ООО ПК «Венткомплекс» - это один из крупнейших поставщиков инженерного оборудования ведущих мировых производителей. ООО ПК «Венткомплекс» ООО ПК «Венткомплекс» осуществляет следующие виды деятельности:

- строительство зданий и сооружений;

- производство прочих пищевых продуктов;

- производство керамических изделий, кроме используемых в строительстве;

- производство керамических плиток и плит;

- производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины и др.

ООО ПК «Венткомплекс» предлагает только высококачественное оборудование для систем тепло- и холодоснабжения, повышения давления и водоснабжения, водоотведения и канализации. ООО ПК «Венткомплекс» осуществляет комплектацию новых объектов и реконструкцию существующих.

ООО ПК «Венткомплекс» работает в следующих направлениях:

- Комплектация объектов: водоснабжение, теплоснабжение, вентиляция, кондиционирование, канализация, холодоснабжение, электрика.

- Проектирование систем: отопление, вентиляция, тепловые пункты, котельные, канализация, автоматика, электроснабжение

- Монтаж систем: тепловые пункты, тепловые сети, системы отопления, системы вентиляции, системы водоснабжения, системы канализации.

Одним из ключевых критериев выбора ООО ПК «Венткомплекс» является оформление всех необходимых документов в Ростехнадзоре, МОЭКе и Мосводоканале. Обладая богатым опытом взаимодействия с надзорными организациями, ООО ПК «Венткомплекс» существенно облегчает жизнь заказчикам и сокращает регламентные сроки оформления объекта в эксплуатацию.

Каждый сотрудник ООО ПК «Венткомплекс» имеет опыт работы в своем направление не менее 10 лет. Наработанный опыт позволил быстро и эффективно выстроить взаимовыгодные партнерские отношения с основными игроками рынка. Эффективное построение бизнес-процессов позволило сократить издержки и повысить рентабельность. Это обстоятельство, а также стремления увеличить долю присутствия компании на рынке, обеспечивает нашим клиентам выгодные условия взаимодействия.

Одним из главных приоритетов ООО ПК «Венткомплекс» является долгосрочное сотрудничество с клиентами. Такое сотрудничество невозможно без взаимной выгоды и доверительного отношения партнеров.

Организационная структура исследуемого предприятия приведена на рисунке 3 и относится к линейно- функциональному типу.

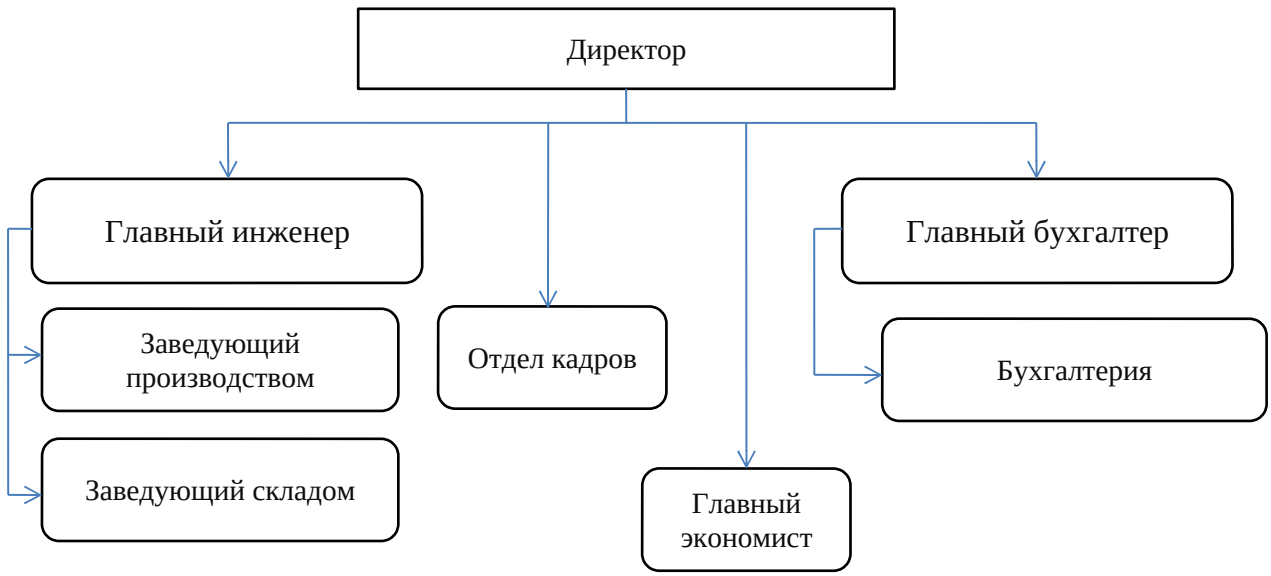


Рисунок 3. Организационная структура ООО ПК «Венткомплекс»

Как показывают данные рисунка 3, управление ООО ПК «Венткомплекс» осуществляет директор, в непосредственном подчинении которого находятся: главный инженер и главный бухгалтер. Главный инженер курирует производство, логистику (склад), а так же точки сбыта продукции. В прямом подчинении заведующего производством находятся заведующий цехом, а так же весь производственный персонал, представленный рабочими. Заведующий магазином руководит в свою очередь торговым персоналом. Главный бухгалтер курирует бухгалтерию.

Высшим органом управления ООО ПК «Венткомплекс» является общее собрание акционеров, голоса которых распределяются по принципу: одна акция – один голос. К исключительной компетенции собрания акционеров относится:

- установление размера, формы и порядка внесения участниками дополнительных вкладов;

- решение вопроса о приобретении обществом доли участника;

- исключение участника из общества.

Директору ООО ПК «Венткомплекс» подчиняется главный бухгалтер.

Главный бухгалтер непосредственно подчиняется директору предприятия и принимает участие в производственных, технических совещаниях и общественных мероприятиях ООО ПК «Венткомплекс».

Благоприятное финансовое состояние и рентабельность компании, функционирующей под воздействием внешних условий, возможно только с учетом постоянного совершенствования и оптимизации производственных процессов с целью создания такого продукта, который отвечал бы постоянно меняющимся запросам потребителей. Данное направление деятельности компании реализуется посредством подразделений планирования.

Производственный отдел является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно заместителю директора по основному производству.

Отделу функционально подчиняются производственные группы цехов основного производства.

Главный инженер осуществляет контроль вспомогательного производства.

ООО ПК «Венткомплекс» регламентирует свою деятельность в соответствии с законами, кодексами и уставами. В их число входят

- Конституция Российской Федерации;

- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

- Гражданский кодекс Российской Федерации;

- Трудовой кодекс Российской Федерации;

- Налоговый кодекс Российской Федерации;

- Устав и уставные документы организации;

- Учётная политика организации;

- другие внутренние документы, регламентирующие деятельность общества.

Осуществляя свою деятельность ООО ПК «Венткомплекс» руководствуется такими экономическими показателями как: показатели рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности. Также компания отслеживает динамику изменений прибыли и выручки, оборачиваемость активов и эффективность их использования.

По требованию участника общества, аудитора или любого заинтересованного лица общество обязано в разумные сроки предоставить им возможность ознакомиться с учредительными документами общества, в том числе с изменениями.

Главные задачи анализа финансовых результатов предприятия состоят в:

- оценке динамики и структуры доходов предприятия;

- оценке динамики и структуры расходов предприятия;

- анализе порядка образования и рациональности распределения полученной прибыли:

- анализе факторов и причин получения убытков;

- определении резервов возможного будущего роста.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия включает:

1. Изучение изменений каждого показателя за отчетный период по сравнению с базисным (горизонтальный анализ);

2. Структурный анализ соответствующих статей (вертикальный анализ);

3. Анализ относительных показателей (коэффициентов) финансовой устойчивости.

На рисунке 4 представлен анализ имущества ООО ПК «Венткомплекс».

Данные рисунка 6 показывают, что в целом величина имущества ООО ПК «Венткомплекс» по результатам 2022 года увеличилась более чем в 10 раз за анализируемый период или на 21977 тысяч рублей.

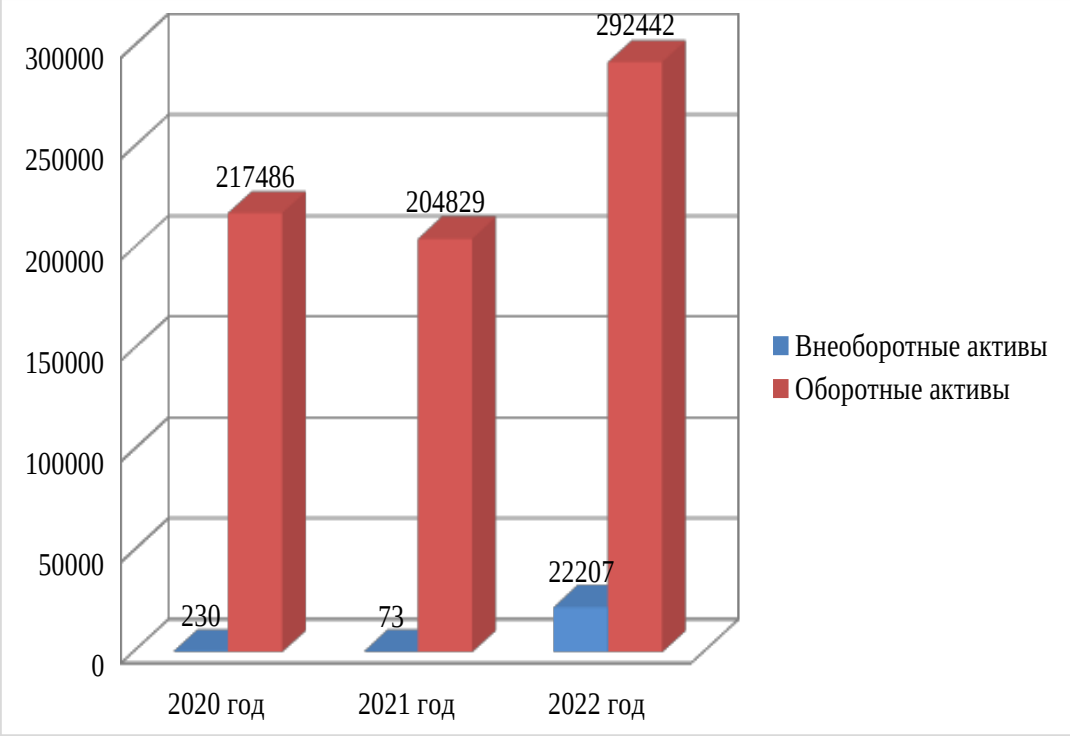


Рисунок 4. Динамика имущества ООО ПК «Венткомплекс»

Как показывают данные рисунка 4, имущество ООО ПК «Венткомплекс» представлено главным образом оборотными активами: их величина в 2022 году выросла на 34,46% в анализируемом периоде. Оборотные активы компании

представлены в основном запасами – они занимают более 40% в общей величине оборотных средств.

Так же отмечается и рост в величине внеоборотных активов: их объем увеличился более чем в 10 раз за анализируемый период или на 21977 тысяч рублей.

Состав внеоборотных активов представлен основными средствами. Структура имущества компании приведена на рисунке 5.

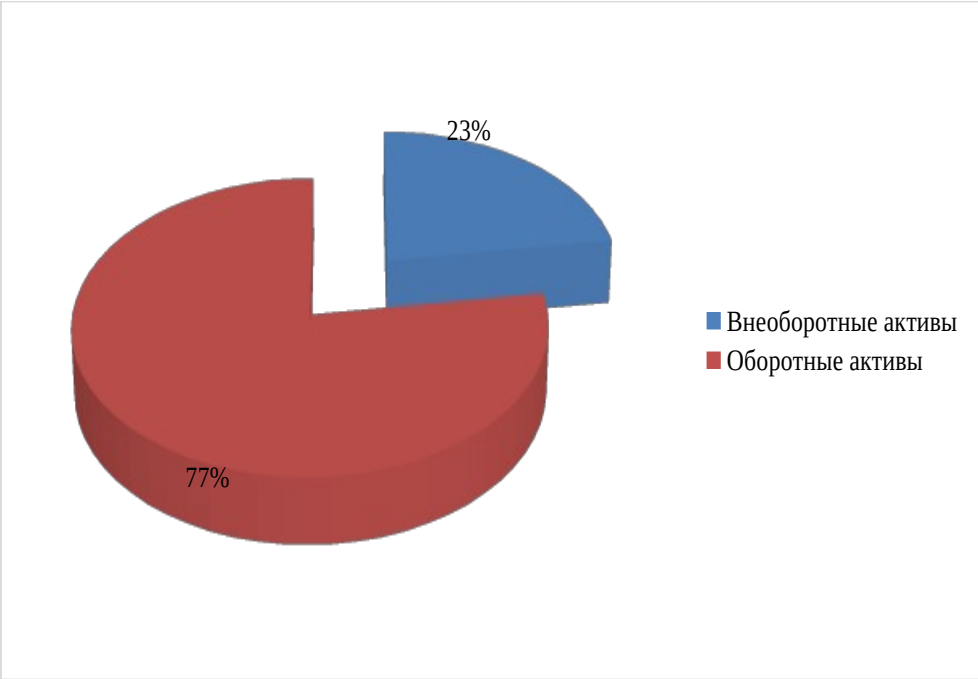


Рисунок 5. Структура имущества ООО ПК «Венткомплекс» по состоянию на 31.12.2022 г., %

Данные рисунка 5 показывают, что в структуре имущества компании наибольшую долю занимают оборотные активы – 77%, что может свидетельствовать о ликвидности активов организации.

Далее проанализируем источники формирования имущества ООО ПК «Венткомплекс» (см. рис. 6).

Данные рисунка 6 показывают, что у ООО ПК «Венткомплекс» величина собственного капитала имеет положительное значение, тем не менее в структуре преобладают заемные средства.

В качестве собственного капитала организации выступает уставной капитал в размере 10 тысяч рублей. У организации присутствует резервный капитал в размере 2 тысячи рублей.

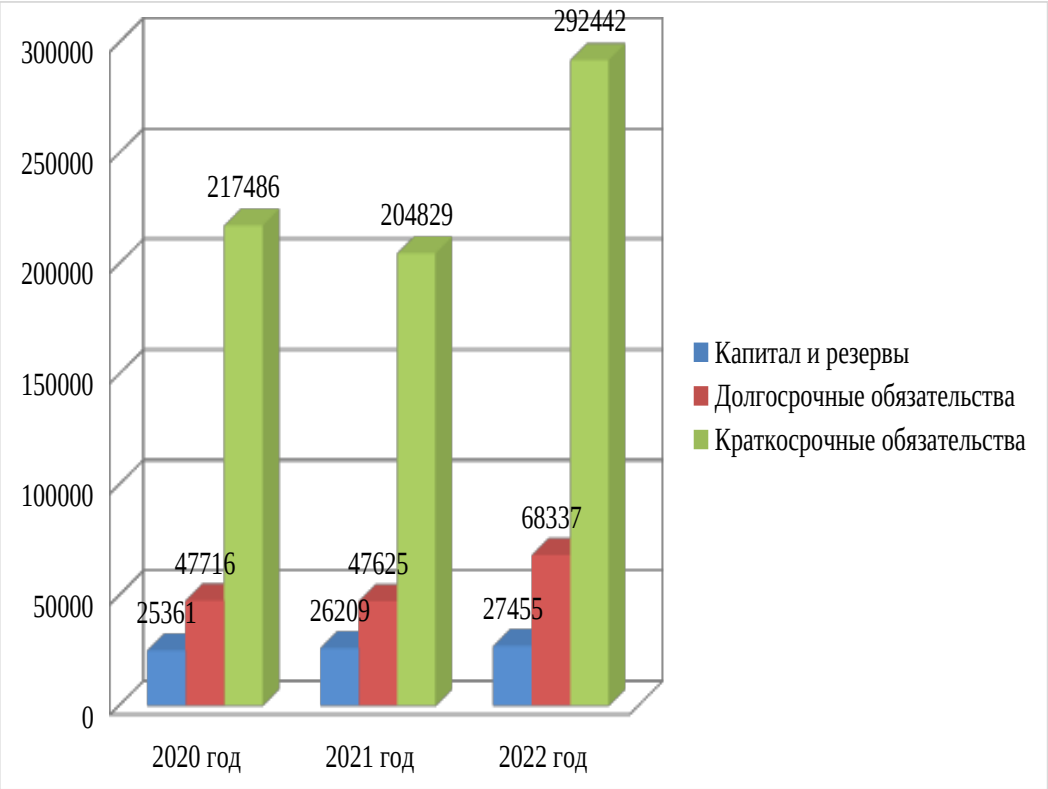


Рисунок 6 – Динамика источников имущества ООО ПК «Венткомплекс»

Как показывает рисунок 6, в динамике источников имущества преобладают краткосрочные обязательства, динамика которых имеет тенденцию к росту. Так, темп роста на 31.12.2022 года составил 42,77% в сравнении с 31.12.2020 годом.

Так же на графике отмечается и рост долгосрочных обязательств с 47625 тысяч рублей в 2021 году до 68337 тысяч рублей по результатам 2022 года. Данный рост (143,49%) показывает привлечение дополнительных заемных средств, что свидетельствует о повышении финансовой зависимости компании как угрозе финансово-экономической безопасности организации ООО ПК «Венткомплекс».

В целях оценки эффективности обеспечения экономической безопасности в работе предлагается проанализировать динамику и структуру прибыли ООО ПК «Венткомплекс» (см. таблицу 1).

Таблица 1

Анализ динамики и структуры прибыли ООО ПК «Венткомплекс»

Показатель	2021 год	2022 год	Отклонение	Темп прироста, %
1	3	4	5	6
1. Выручка	89987	366243	276256	407,00
2. Себестоимость продаж	81573	348652	267079	427,41
3. Валовая прибыль	8414	17591	9177	209,07
4. Управленческие расходы	5840	7556	1716	129,38
5. Коммерческие расходы	0	0	0	-
6. Прибыль от продаж	2574	10035	7461	389,86
7.Проценты к получению	0	0	0	-
8. Проценты к уплате	0	2	2	-
9. Прочие доходы	2820	171	-2649	6,06
10. Прочие расходы	4114	5730	1616	139,28
11.Прибыль до налогообложения	1280	4132	2852	322,81
12. Текущий налог на прибыль	432	1399	967	323,84
13. Изменение отложенных налоговых обязательств	0	-1233	-1233	-
14.Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	-
15.Прочее	0	-253	-253	-
16. Чистая прибыль	848	1247	399	147,05
17. Удельный вес валовой прибыли в выручке	9,35%	4,80%	-0,0455	51,37
18. Удельный вес прибыли от продаж в выручке	2,86%	2,74%	-0,0012	95,79
19. Удельный вес прибыли до налогообложения в выручке	1,42%	1,13%	-0,0029	79,32
20. Удельный вес чистой прибыли в выручке	0,94%	0,34%	-0,006	36,13

По результатам 2022 года выручка компании составила 366243 тысяч рублей, что на 307% превышает объем выручки по результатам 2021 года (см. рис. 7).

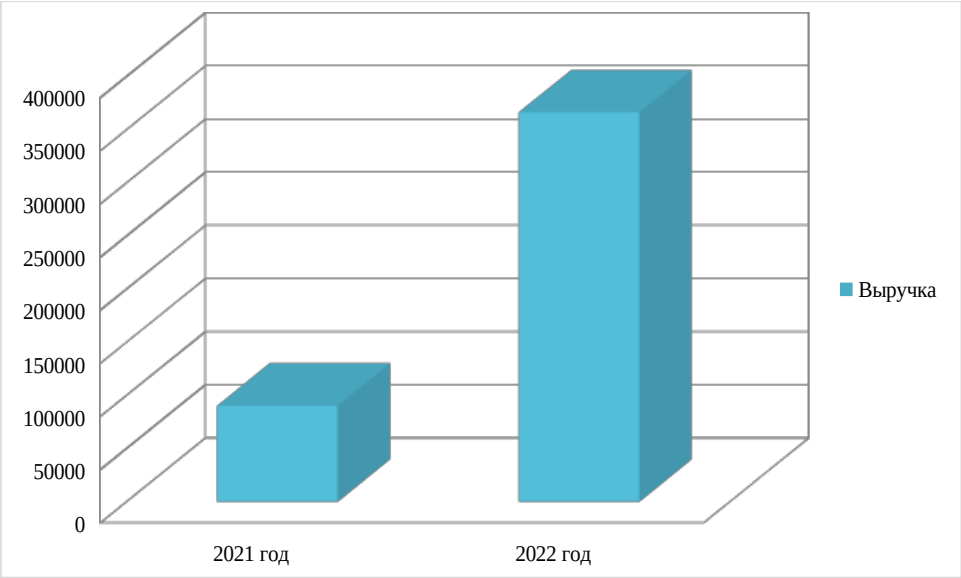


Рисунок 7. Динамика выручки ООО ПК «Венткомплекс», тыс. руб.

Однако себестоимость продаж в отчетном периоде увеличилась на 267079 тыс. руб. или на 327%, что привело к образованию в 2022 году валовой прибыли в размере 175910 тыс. руб. (см. рис. 8).

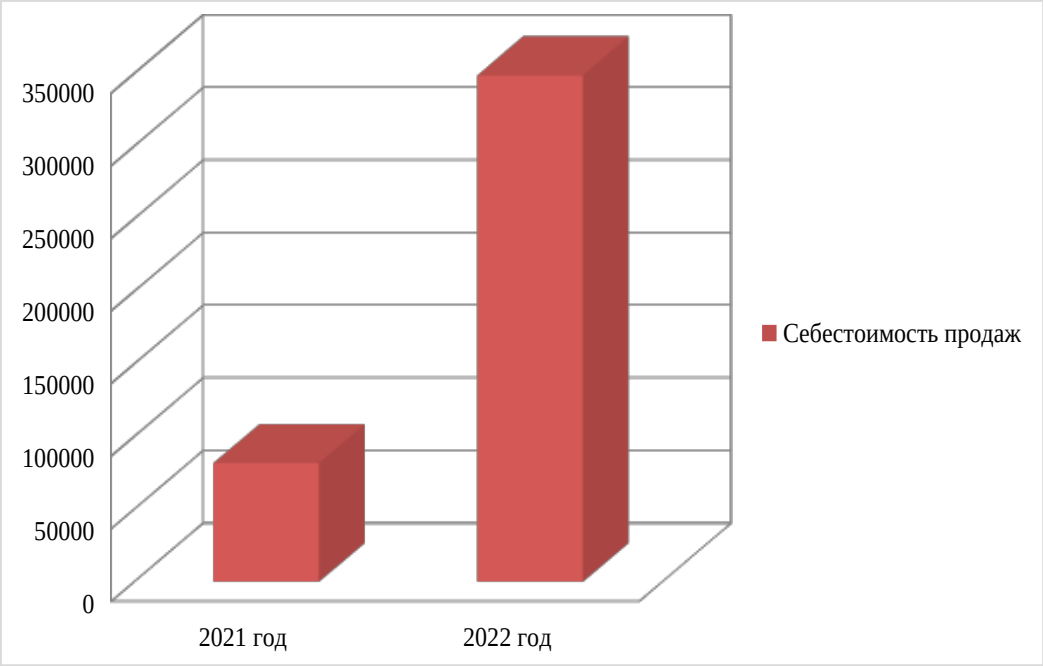


Рисунок 8 – Динамика себестоимости ООО ПК «Венткомплекс», тыс. руб.

Результаты анализа структуры прибыли ООО ПК «Венткомплекс» показали следующее: удельный вес валовой прибыли в выручке уменьшился на 0,03%; удельный вес прибыли от продаж в выручке уменьшился на 0,01%;

удельный вес прибыли до налогообложения в выручке увеличился на 0,01%; удельный вес чистой прибыли в выручке увеличился на 0,01%.

2.2. Анализ кадрового потенциала организации

В целях анализа кадрового потенциала ООО ПК «Венткомплекс» необходимо привести характеристику численности и структуры персонала.

Трудовой коллектив ООО ПК «Венткомплекс» состоит из сотрудников самого разного возраста, пола и этнической принадлежности, что является огромным преимуществом (см. таблицу 2).

Таблица 2

Характеристика структуры персонала в ООО ПК «Венткомплекс» по полу и возрасту

Показатели	**Величина показателя**			**Изменения, %**		
	2020	**2021**	**2022**	**2020-2021 г.г.**	**2021-2022 г.г.**	**2020-2022 г.г.**
Численность сотрудников	65	70	80	+5	+10	+15
Мужчины	48	52	55	+14,2	+9,3	+25
Женщины	17	18	25	+2,7	+18,4	+21,6
Возраст:						
18-26 лет	45	50	56	+11,1	+12	+24,4
26-34 лет	15	15	20	0	+33,3	+33,3
34-42 лет	5	5	4	0	-20	-20

Согласно данным в таблице 2, в ООО ПК «Венткомплекс» стоит отметить, что количество сотрудников несколько увеличивалось.

Также стоит отметить существенный рост количества сотрудников в возрасте от 26 лет до 34 лет в период 2021 – 2022 гг., а также постепенный рост молодых сотрудников в период 2020 – 2022 гг. Данные тенденции можно связать с показателями движения персонала в ООО ПК «Венткомплекс».

Далее рассмотрена структура персонала по образованию (см. рис. 9).

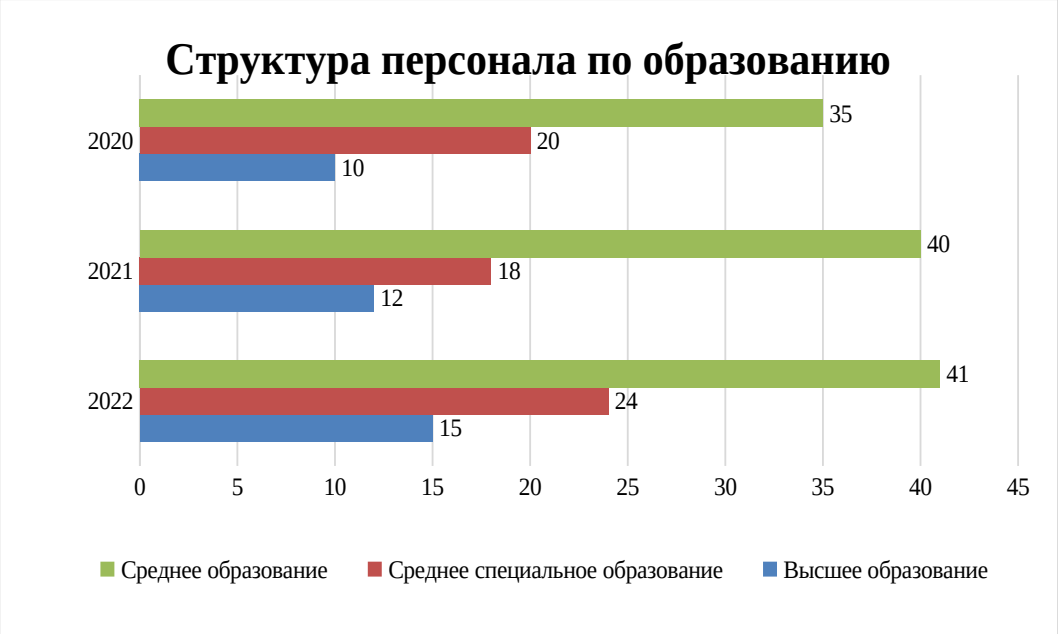


Рисунок 9 – Структура персонала по образованию в ООО ПК «Венткомплекс»

В ООО ПК «Венткомплекс» большинство сотрудников имеет среднее образование.

Далее рассмотрена структура персонала по стажу работы (см. рис. 10).

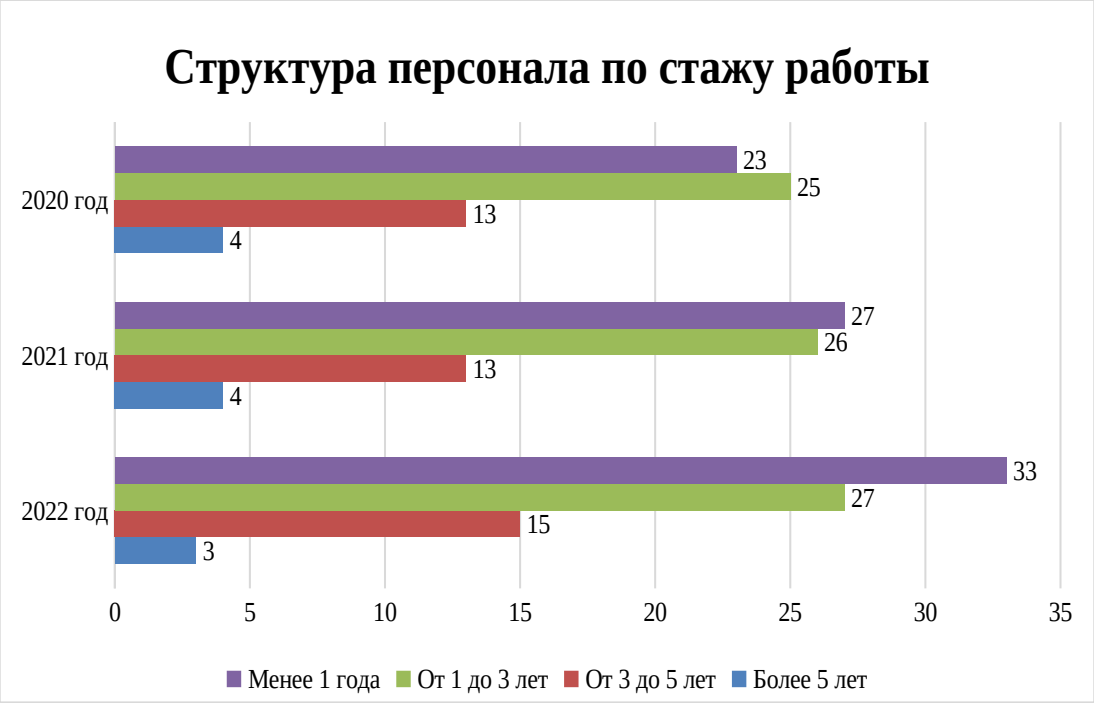


Рисунок 10 – Структура персонала по стажу работы в ООО ПК «Венткомплекс»

Проанализированы такие характеристики, как распределение работников по категориям, полу, образованию, возрасту. Исходя из этих характеристик,

можно сделать вывод, что в ООО ПК «Венткомплекс» большинство сотрудников – сотрудники, имеющие среднее образование, в основном работают мужчины, возраст которых в основном варьируется в пределах 18–42 лет. Также стоит отметить, что большое количество сотрудников работают в промежутке от менее года до 3 лет.

Далее будут представлены данные о движении персонала ООО ПК «Венткомплекс» за последние 3 года исходя из предоставленных данных в программе 1с (см. таблицу 3).

Таблица 3

Показатели движения персонала в ООО ПК «Венткомплекс»

Показатель	**2020 год**	**2021 год**	**2022год**
Численность персонала на начало года	65	70	80
Численность персонала на конец года	70	80	83
Среднесписочная численность персонала	68	75	82
Принято персонала	25	45	45
Уволено	20	35	42
По собственному желанию	19	32	40
По инициативе работодателя	1	3	2
По выходу на пенсию	0	0	0
Коэффициент выбытия	29,4%	46,7%	51,2%
Коэффициент оборота по приему	36,8%	60%	54,9%
Коэффициент текучести кадров	29,4%	46,7%	51,2%

Проанализировав данные таблицы 3, можно сделать вывод о том, что в ООО ПК «Венткомплекс» наблюдается негативная тенденция уволенных

сотрудников. На рисунке 11 представим динамику численности персонала на начало и конец года.

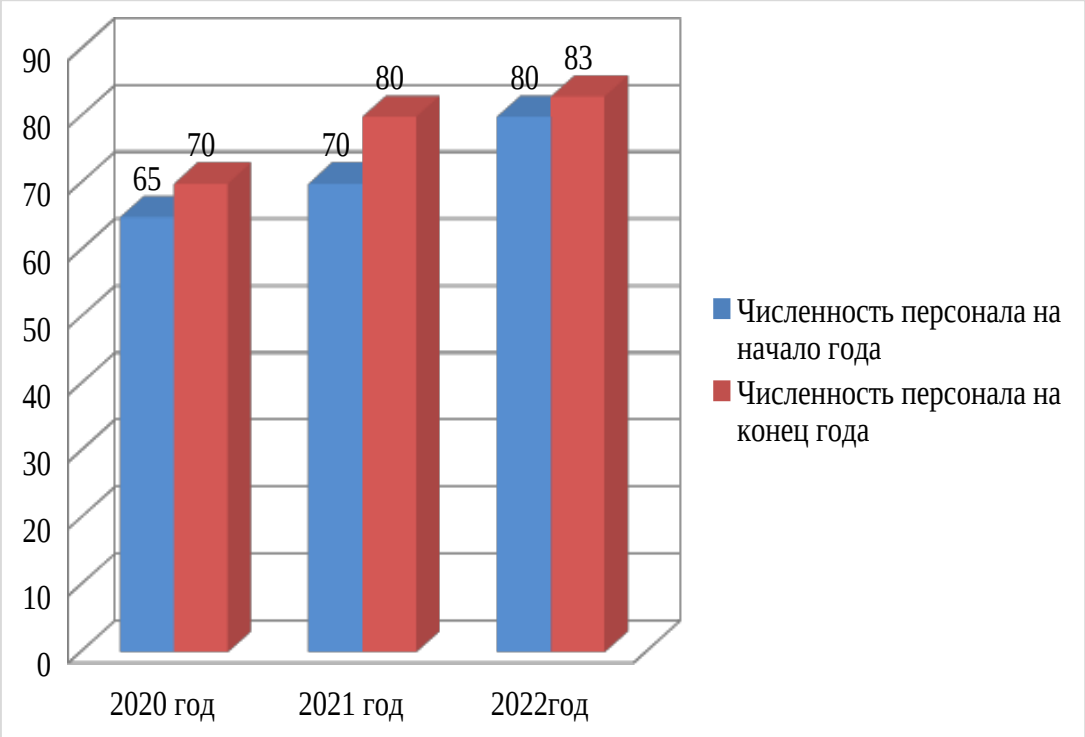


Рисунок 11 Структура персонала по стажу работы в ООО ПК «Венткомплекс»

К 2022 году коэффициент выбытия и текучести кадров вырос (с 29,4% до 51,2%). На что могли повлиять не только факторы связанные с условиями работы, но также ситуация в мире, невозможность совмещать с работой, поиск работы по специальности.

Для анализа движения персонала были использованы следующие формулы.

1. Большинство показателей вычисляются исходя из среднесписочной численности работников.

$$Ч_{ср.} = \frac{Ч_{н.г.} + Ч_{к.г.}}{2} \quad (2.1)$$

где: Ч*ср* – среднесписочная численность персонала, чел;

Ч*н.г.* – численность персонала на начало года, чел;

Ч*к.г.* – численность персонала на конец года, чел.

Таким образом:

$$Ч_{ср.\ за\ 2020} = \frac{65+70}{2} = 68$$

$$Ч_{ср.\ за\ 2021} = \frac{70+80}{2} = 75$$

$$Ч_{ср.\ за\ 2022} = \frac{80+83}{2} = 82$$

2. Коэффициент оборота по выбытию кадров рассчитывается по формуле (2.2):

$$K_{об.выб} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} * 100\%, \quad (2.2)$$

где: К*об.выб*. – коэффициент оборота по выбытию кадров,%;

Ч*ув* – число сотрудников, выбывших за период, чел.;

Ч*ср* – среднесписочная численность персонала, чел.

Таким образом:

$$K_{об.выб\ за\ 2020} = \frac{20}{68} * 100\% = 29{,}4\%$$

$$K_{об.выб\ за\ 2021} = \frac{35}{75} * 100\% = 46{,}7\%$$

$$K_{об.выб\ за\ 2022} = \frac{42}{82} * 100\% = 51{,}2\%$$

3. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (2.3):

$$K_{тек} = \frac{Ч_{ув.\ п.\ ч.}}{Ч_{ср}} * 100\%, \quad (2.3)$$

где: К*тек*. – коэффициент текучести кадров, %;

Ч*ув. п. ч.* – число уволенных сотрудников по причине текучести кадров (по инициативе администрации, по собственному желанию), чел.;

Ч*ср* – среднесписочная численность персонала, чел.

$$K_{тек.\ за\ 2020} = \frac{20}{68} * 100\% = 29{,}4\%$$

$$K_{тек.\ за\ 2021} = \frac{35}{75} * 100\% = 46{,}7\%$$

$$K_{тек.\ за\ 2022} = \frac{42}{82} * 100\% = 51{,}2\%$$

4. Коэффициент оборота по приему кадров рассчитывается по формуле (2.4):

$$K_{об.прием} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср}} * 100\%,$$

(2.4)

где: К*об. прием* – коэффициент оборота по приему кадров, %;

Ч*прин.* – число принятых сотрудников на предприятие, чел.;

Ч*ср* – среднесписочная численность персонала, чел.

Таким образом:

$$K_{об.прием\ за\ 2020} = \frac{25}{68} * 100\,\% = 36{,}8\,\%$$

$$K_{об.прием\ за\ 2021} = \frac{45}{75} * 100\,\% = 60\,\%$$

$$K_{об.прием\ за\ 2022} = \frac{45}{82} * 100\,\% = 54{,}9\,\%$$

Данный показатель является высоким и уже не является неожиданностью в ООО ПК «Венткомплекс», нормой коэффициента текучести кадров является 30–40%.

Представим рассчитанные показатели на рисунке 12.

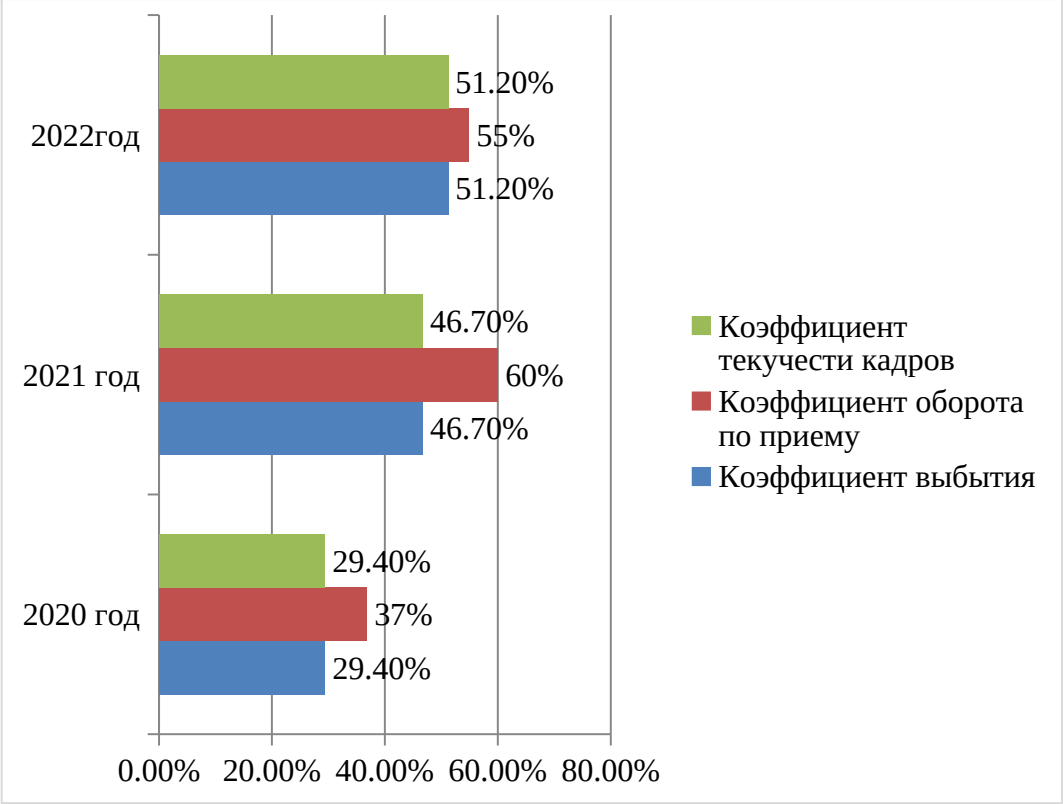


Рисунок 12 Показатели движения персонала ООО ПК «Венткомплекс»

Текучесть персонала составляет угрозу реализации кадровой политкии, что наносит значительный ущерб функционированию кадровой службы ООО

ПК «Венткомплекс», так как: следствием реализации угрозы кадровой составляющей является нанесение экономического ущерба, подрыв делового имиджа ООО ПК «Венткомплекс», возникновение конфликтов с партнёрами, а также контролирующими и правоохранительными органами.

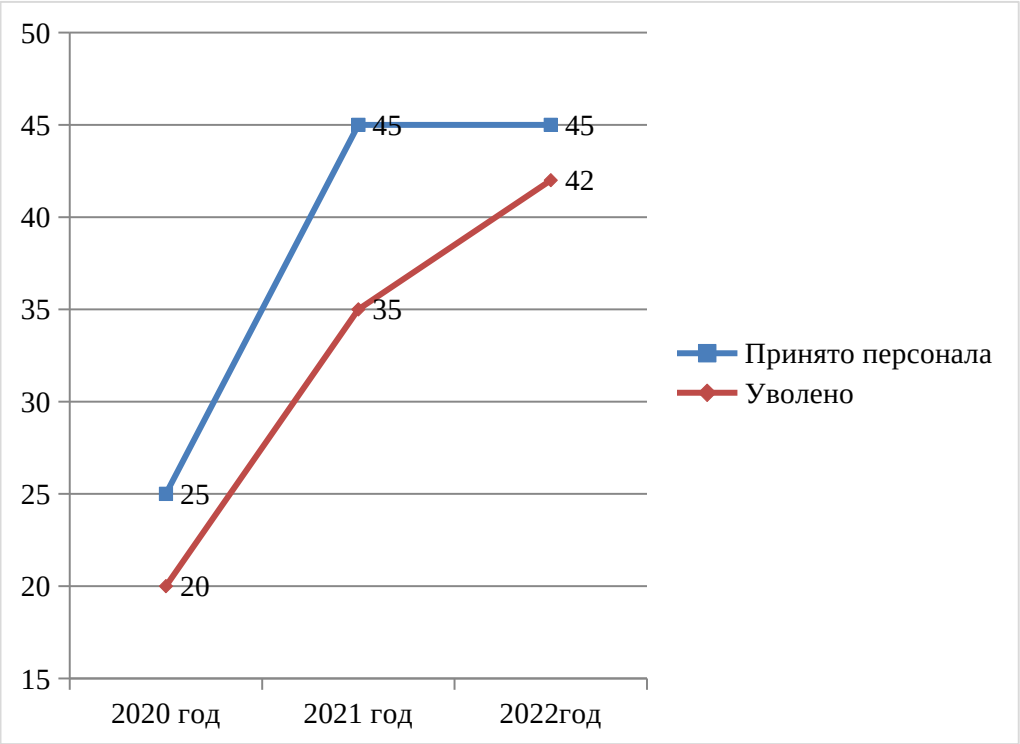


Рисунок 13 Показатели движения персонала ООО ПК «Венткомплекс»

Наличие данной угрозы затрудняет функционирование службы экономической безопасности, так как ущерб от реализации данной угрозы без принятия необходимых мер будет возрастать, и организация будет затрачивать значительные финансовые средства и силы на восстановление делового имиджа, уплату штрафных санкций.

Проанализируем динамику количества дисциплинарных нарушений сотрудниками ООО ПК «Венткомплекс» (см. рис. 14).

Рисунок отражает увеличение в 2021 году количества случаев дисциплинарных нарушений среди сотрудников ООО ПК «Венткомплекс», что говорит о снижение эффективности функционирования службы экономической безопасности организации. По итогам 2022 года данный показатель снизился до

12 (в 4 случаях сотрудник был уволен), что обусловлено изменением режима работы (введением дистанционного режима для некоторых сотрудников).

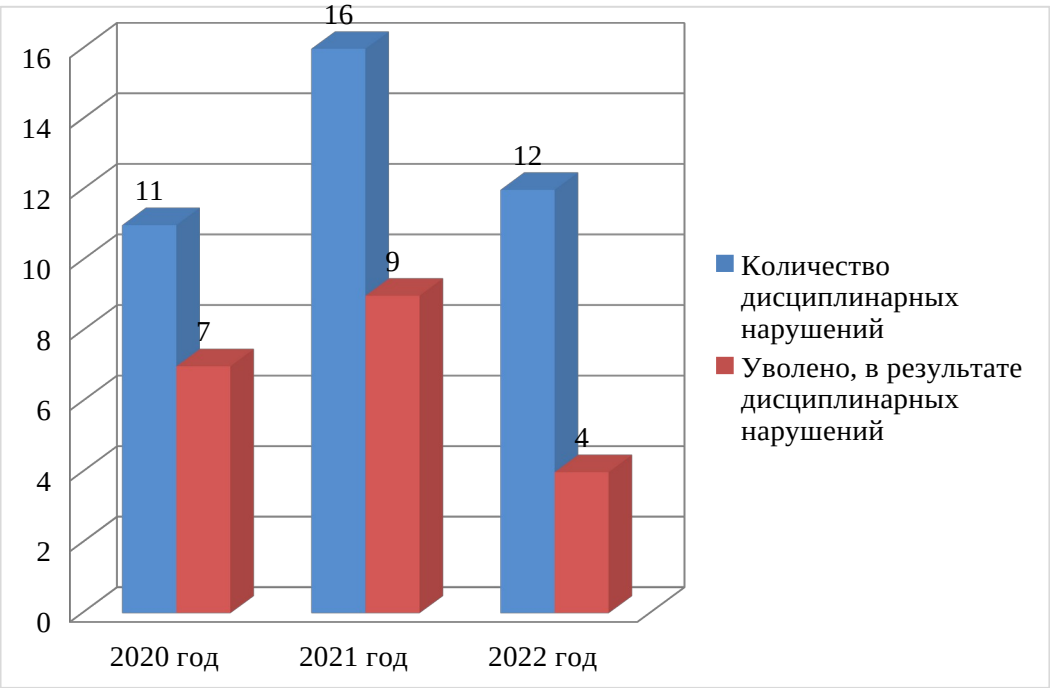


Рисунок 14 Динамика количества дисциплинарных нарушений сотрудниками ООО ПК «Венткомплекс» ООО ПК «Венткомплекс»

Кроме того, следует рассмотреть показатель уровня профессиональной компетентности сотрудников посредством определения численности сотрудников, прошедших повышение квалификации за последний трехлетний период (см. рис. 15).

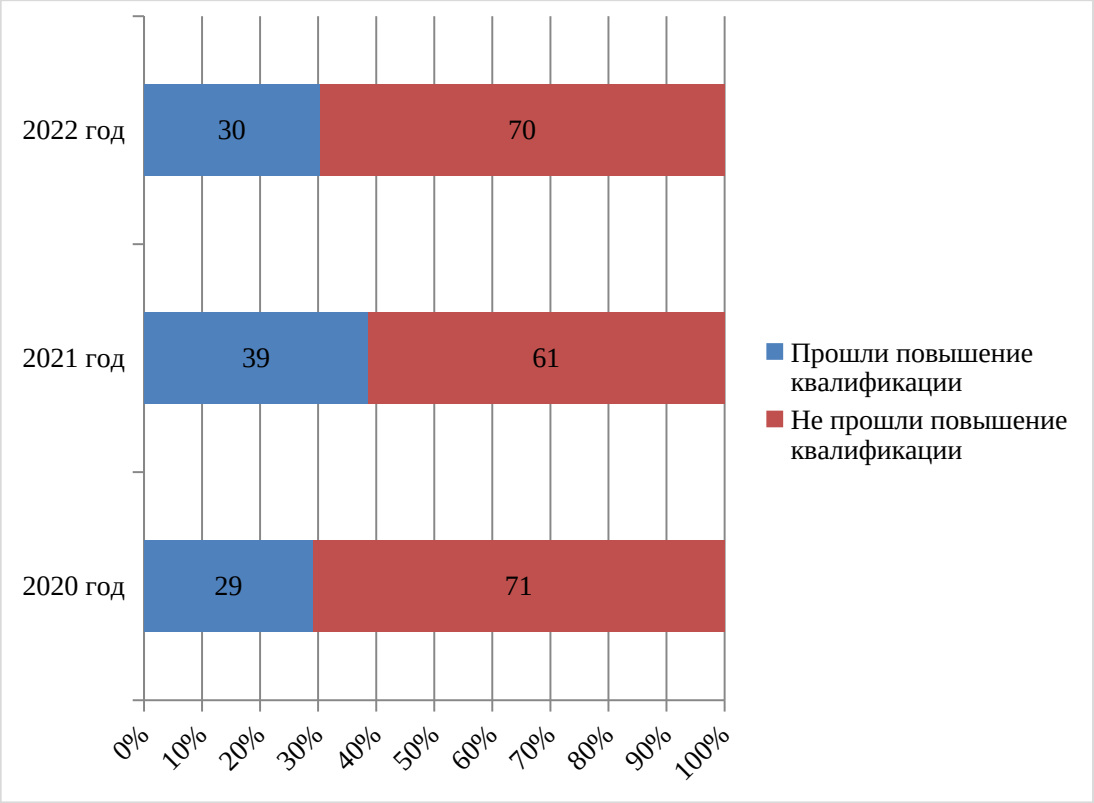


Рисунок 15 Уровень профессиональной компетенции сотрудников ООО ПК «Венткомплекс», %

Как показывают данные рисунка 15, только 30% сотрудников организации по данным на конец 2022 года прошли курсы повышения квалификации, что свидетельствует об их профессиональной компетенции. Так же отрицательным фактором является снижение доли таких сотрудников с 39% до 30%. Определенная нами тенденция так же свидетельствует о неэффективной работе кадровой службы ООО ПК «Венткомплекс».

Далее для выявления качества подготовки сотрудников ООО ПК «Венткомплекс» в рамках данной работы был разработан анкетный опрос.

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов). В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении. В анкетировании приняли участие 20 человек.

Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки» представлены на рисунке 16.

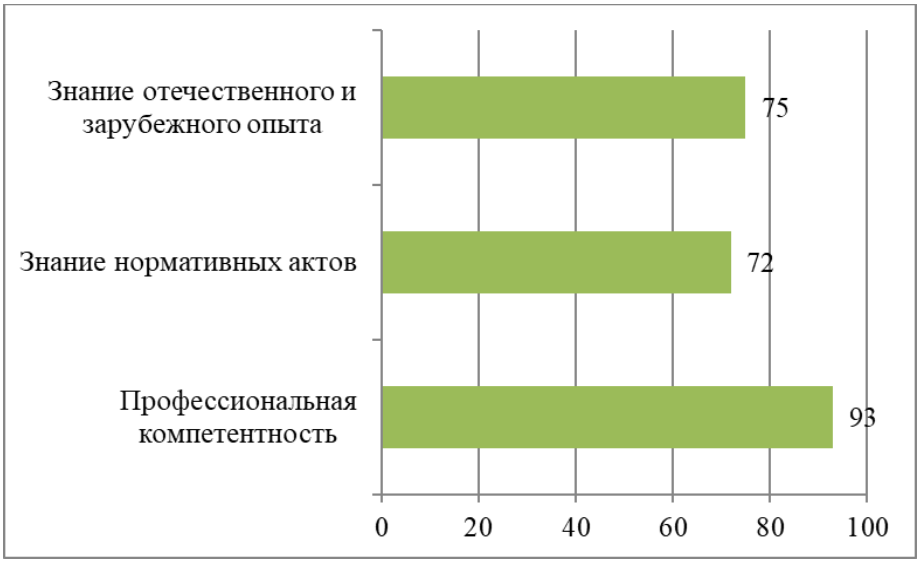


Рисунок 16 Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 16, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

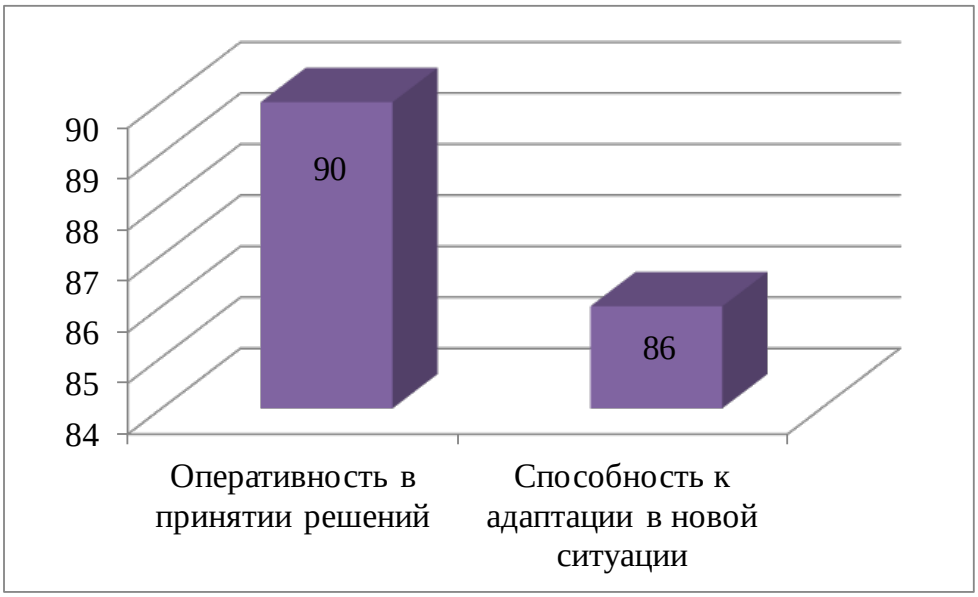


Рисунок 17 Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Исходя из данных рисунка 17, следует вывод, что сотрудники ООО ПК «Венткомплекс» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

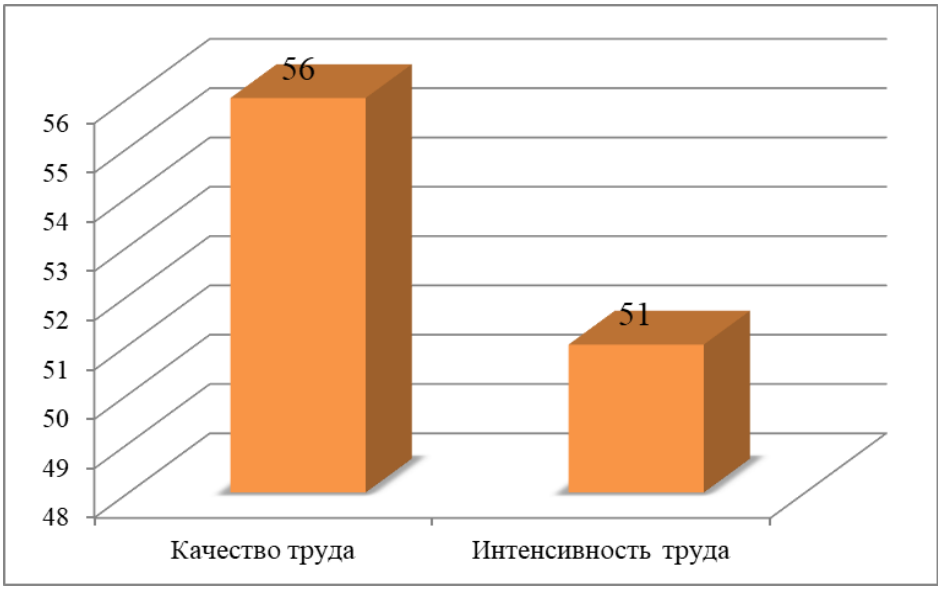


Рисунок 18 Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 18, опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низким уровнем интенсивности их работы.

2.3. Анализ и оценка деятельности кадровой службы и эффективности реализации кадровой политики организации

Проблемы реализации кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» обусловлены в первую очередь несовершенством организационной структуры предприятия.

Проблемы реализации кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» составляют внутренние угрозы.

Внутренние угрозы реализации кадровой политики — это непосредственно негативная активность работников, которые приносят компании убытки.

К возможным проблемам реализации кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» относят:

- низкая лояльность или полное отсутствие лояльности сотрудников к компании;

- посредственная организация системы обучения;

- плохо налаженная система мотивации;

- увольнение сотрудников с хорошей квалификацией;

- нет разумной корпоративной культуры;

- в организацию принимаются сотрудники без предварительной проверки их профессионализма.

Проверим наличие перечисленных проблем в ООО ПК «Венткомплекс».

Для выявления угроз кадровой безопасности будут использованы следующие методики:

- методика оценки корпоративной культуры OCAI;

- методика В.И. Герчикова - предназначена для выявления базового типа адаптации и мотивации;

- анкетирование (см. приложение 2);

- опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

Для выявления состояния и проблем корпоративной культуры ООО ПК «Венткомплекс» был проведен опрос.

Опрос содержит 29 суждений, на каждый из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

По следующим секциям рассчитывается средний балл:

1 – Работа – вопросы № 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

2 – Коммуникации – вопросы № 2, 6, 10, 14, 18, 22.

3 – Управление – вопросы № 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

4 – Мотивация и мораль – вопросы № 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Общий индекс оценки корпоративной культуры определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне корпоративной культуры:

- 261 - 290 - очень высокий;
- 175 - 260 - высокий;
- 115 - 174 – средний;
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры. Два других фактора можно оценить на основе показателей секций.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 19.

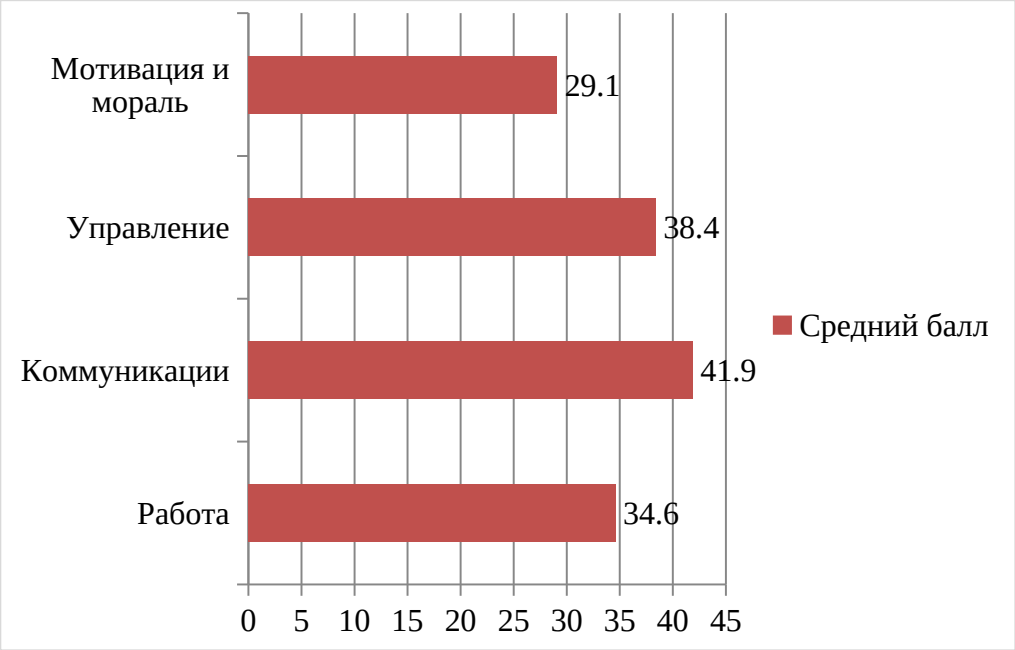


Рисунок 19 – Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 19, по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации в группах участников исследования (см. рис. 20).

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у административного персонала преобладающим мотивационным типом является профессиональный тип, относящийся к достижительному классу мотивации.

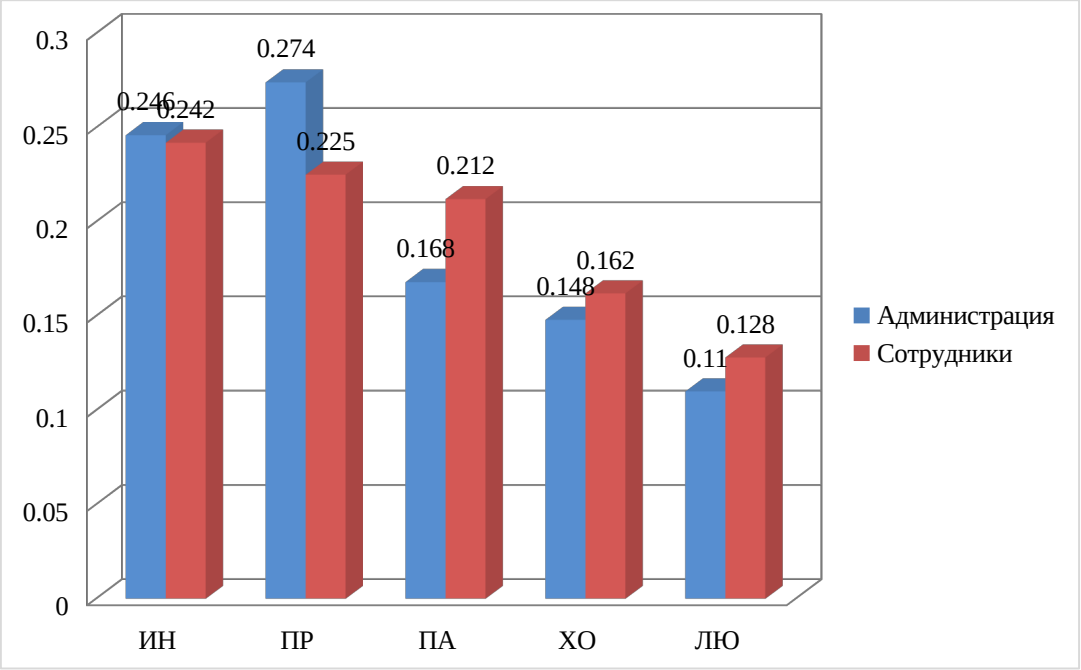


Рисунок 20. Основные типы профессиональной мотивации персонала ООО ПК «Венткомплекс»[26]

У штатных сотрудников основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации. Сотрудников с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Для более детального изучения проблемы мотивации сотрудников ООО ПК «Венткомплекс» было использовано анкетирование. Оценка по 5-ти бальной . вопросы, и немонетарные мотивации. и начисление в приложении 3.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (см. рис. 21 — 24).

[26] Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

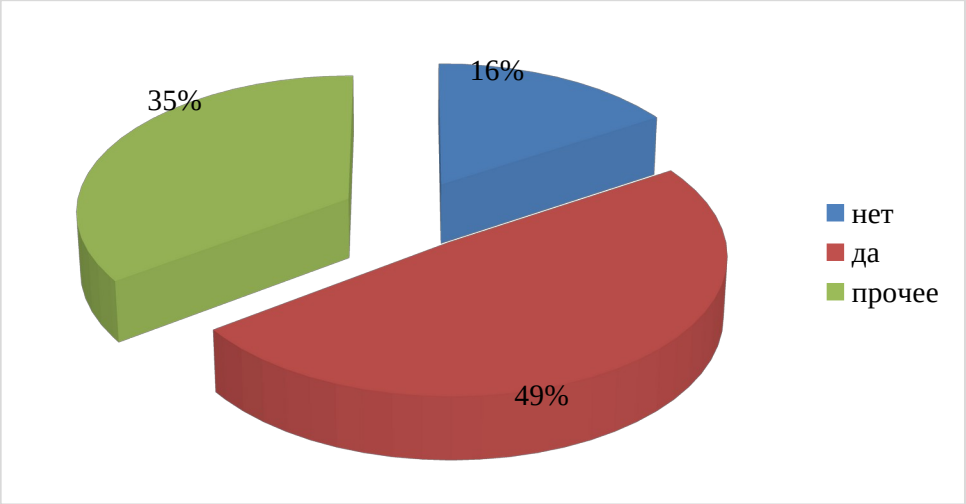


Рисунок 21. Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

Данные рисунка 21 демонстрируют недовольство действующей системой управления и поощрения персонала у половины сотрудников ООО ПК «Венткомплекс»: 49% сотрудников уверены в необходимости модернизации принятых порядков и механизмов управления.

На рисунке 22 представлены результаты исследования относительно важности и нужности нематериального стимулирования среди сотрудников. 69% сотрудников указали, что такой вид стимулирования необходим.

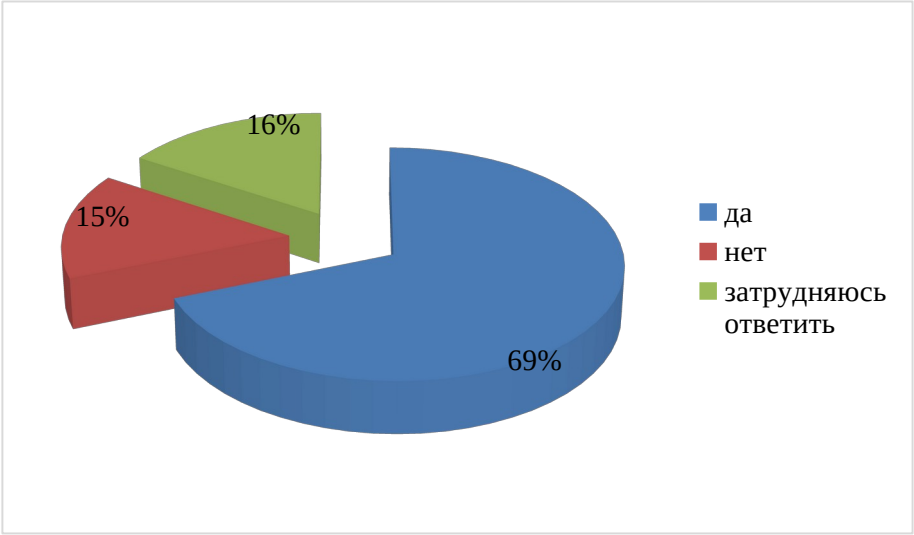


Рисунок 22. Необходимость использования нематериального стимулирования, %

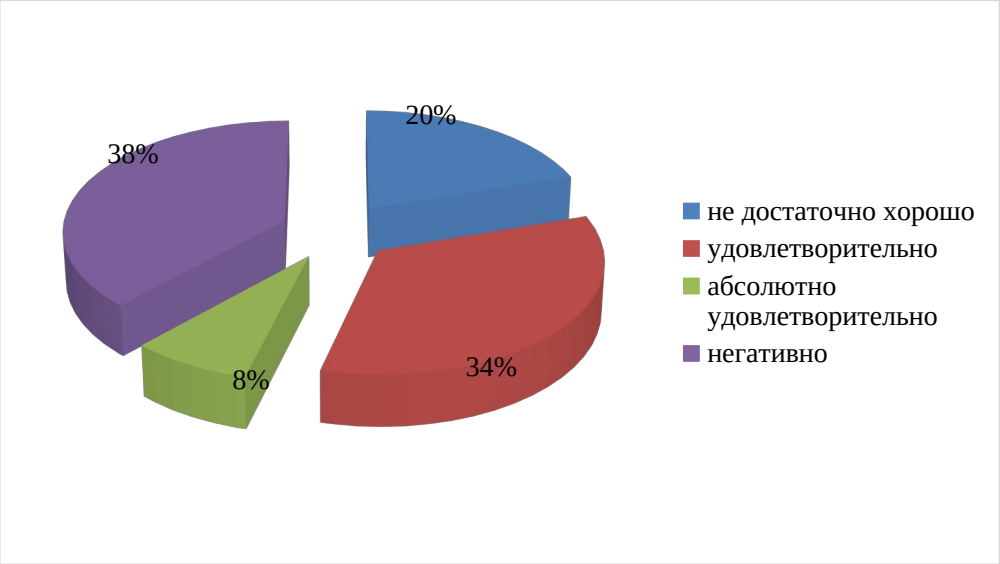


Рисунок 23. Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

По результатам, представленным на рисунке 23, следует вывод, что только 8% сотрудников довольны системой материального стимулирования, что является очень низким процентом и указывает на необходимость изменений и совершенствования.

Далее рассмотрим проблемы адаптации сотрудников организации, выявленные с помощью опросника К. Роджерса и Р. Даймонда. В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения (см. таблицу 4).

Таблица 4

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	Адаптация	Принятие других	Самоприятие	Эмоц. Комф.	Интернальность	Стремление к домин.
Возраст от 18 до 20 лет	50% - низкое значение	60% - среднее	68% – среднее значение	41% - низкое значение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	47% – низкое значение	42% – низкое значение
Возраст от 22 до 25 лет	70% - среднее значение	60% – среднее значение	68% – среднее значение	75% – среднее значение	56% – среднее значение	53% – среднее значение

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а также интегральности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию.

У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Таким образом, по результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы реализации кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс»:

- средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива;

- наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе;

- полностью отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования;

- низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Выводы по главе 2.

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО ПК «Венткомплекс».

ООО ПК «Венткомплекс» - это один из крупнейших поставщиков инженерного оборудования ведущих мировых производителей. ООО ПК «Венткомплекс» осуществляет следующие виды деятельности: строительство зданий и сооружений; производство прочих пищевых продуктов; производство керамических изделий, кроме используемых в строительстве; производство

керамических плиток и плит; производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины и др.

Во второй главе в целях эффективности обеспечения экономической безопасности в работе были проанализированы ликвидность средств компании, платежеспособность, финансовая устойчивость, а также оценена структура динамику и структура прибыли ООО ПК «Венткомплекс».

По результатам 2022 года выручка компании составила 366243 тысяч рублей, что на 307% превышает объем выручки по результатам 2020 года. Однако себестоимость продаж в отчетном периоде увеличилась на 267079 тыс. руб. или на 327%, что привело к образованию в 2022 году валовой прибыли в размере 175910 тыс. руб.

Исследование проблем кадровой политики организации ООО ПК «Венткомплекс» позволило прийти к выводу, что проблемы кадровой политики обусловлены в первую очередь несовершенством организационной структуры предприятия.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала и трансформировании механизма обеспечения кадровой политики организации

Анализ перечисленных ранее недостатков кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» позволил сформулировать и охарактеризовать следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. совершенствование системы мотивации персонала;
2. повышение уровня трудовой дисциплины персонала за счёт совершенствования системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины;
3. повышение эффективности системы аттестации персонала за счёт разработки и реализации новой системы аттестации персонала.

Мероприятие 1 - состоит в модернизации механизма нематериальной мотивации.

В качестве возможных вариантов модернизации системы нематериального стимулирования можно рассмотреть следующие:

- организация информационного стенда с представлением лучших сотрудников по итогам месяца;

- организация праздников, мероприятий для всех сотрудников ООО ПК «Венткомплекс»;

- разработка стратегии карьерного продвижения;

- мотивация свободным временем.

В силу специфики деятельности ООО ПК «Венткомплекс» наибольший интерес представляет мотивация свободным временем, которая состоит в предоставлении дополнительного выходного дня для отличившихся сотрудников, с высокой производительностью труда по итогам месяца.

При этом, затраты на реализацию данного вида нематерильного стимулирования буду выражены во временных затратах, то есть сокращении рабочего времени у тех сотрудников, кому будут предоставлены выходные дни.

Приведем расчет потерь рабочего времени, и соответственно, производительности и выручки в таблице 5.

Таблица 5

Расчет затрат на мотивацию персонала фирмы рабочим временем

Показатель	**2022 год**
1. Среднегодовая численность работающих, чел.	415
2. Количество часов, отработанных одним работником	1907
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	8
4. Производительность труда, тыс.руб./год	504,56
5. Производительность труда, руб./час	1356,35

Итак, приведем подробный расчет потерь рабочего времени:

1 чел * 12 месяцев * 8 часов = 96 часов

Определим потери в производительности ООО ПК «Венткомплекс»:

96 часов * 1356,35 р/час = 130209,28 рублей

Необходимо отметить, что внедрение механизма нематериальной мотивации должно быть четко регламентировано и донесено до сотрудников, возможно целесообразно издание приказа и ознакомление с ним под роспись.

Помимо представленных мероприятий мотивации, в рамках внедрения нематериальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида мотивации (таблица 6).

Таблица 6

Разработка бальной системы нематериальной мотивации

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20

В рамках данной работы предлагается присвоение баллов за исполнение функций сотрудника, а так же дополнительных поручений.

По результатам каждого месяца баллы суммируются и определяется итоговая сумма. По полученным суммам сотрудники ранжируются и

выбирается лучший сотрудник с максимальным количеством набранных баллов.

Далее сотрудник может сам выбрать вид стимулирования: оплата проезда до места работы или домой, или же оплата сотовой связи.

Мероприятие 2 - Совершенствование системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины.

Для повышения эффективности системы мотивации персонала в обязательном порядке ООО ПК «Венткомплекс» необходимо повысить уровень трудовой дисциплины персонала. По мнению автора настоящей работы, необходимо совершенствование системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины ООО ПК «Венткомплекс».

В целях улучшения организации труда, рационального использования рабочего времени, укрепления трудовой дисциплины и повышения материальной заинтересованности сотрудников, в ООО ПК «Венткомплекс» установлена система премирования. Размер всех премиальных выплат в компании составляет 100% от оклада.

Руководству компании необходимо пересмотреть Положение о премировании. Так как премиальные выплаты в ООО ПК «Венткомплекс» являются дополнительными выплатами стимулирующего характера, то их размер может быть снижен. Таким образом, в рамках мероприятия 1 предлагается не наложение штрафа на сотрудников за нарушение трудовой дисциплины, а полное или частичное лишение премиальных выплат.

Так, размер премиальных выплат будет снижен на 50% для сотрудников, которые за расчётный период допустили одно из следующих проступков:

- отсутствие без уважительной причины на рабочем месте более 3 часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня;
- наличие дисциплинарного взыскания.

Кроме того, размер премиальных выплат будет снижен на 100% для сотрудников, которые за расчётный период допустили одно из следующих проступков:

- умышленное повреждение или уничтожение имущества организации;
- невыполнение или ненадлежащее выполнение должностных обязанностей;
- невыполнение производственных или технологических
- инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники
- безопасности;
- нарушение сроков выполнения работ и сдачи отчётности.

Этапы совершенствования системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины представлены в таблице 7.

Таким образом, совершенствование системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины позволит существенным образом повысить уровень трудовой дисциплины персонала ООО ПК «Венткомплекс».

Мероприятие 3 - Разработка и реализация новой системы аттестации персонала.

В целях выявления сотрудников, которые подлежат обучению, повышения качества предоставляемых услуг, в том числе роста профессионализма сотрудников, предлагается внедрить новую систему аттестации персонала, а также закрепить периодичность проведения аттестации – 1 раз в год.

Таблица 7

Основные этапы работ по совершенствованию системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины

Описание работы	Длительность
Разработка нового Положения о премировании	Июль 2023 г.
Действие нового Положения о премировании	Июль – Декабрь 2023 г.
Оценка эффективности системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины	Январь 2024 г.

Проект проведения аттестации персонала представлен на рис. 24.



Рисунок 24. Проект проведения аттестации ООО ПК «Венткомплекс»

Решение об увольнении или обучении сотрудника принимается по усмотрению аттестационной комиссии, исходя из ранее достигнутых результатов работы сотрудника и стажа работы в компании ООО ПК «Венткомплекс» не менее 3 лет.

Концепция обучения сотрудника состоит в применении модели смешанного обучения, то есть в оптимальной пропорции предлагается использовать дистанционное обучение, а также очные учебные программы.

Как свидетельствует практика, затраты на обучение персонала составляют порядка 1-2% фонда оплаты труда.

Этапы разработки и реализации новой системы аттестации персонала представлены в таблице 8.

Таблица 8

Основные этапы работ по внедрению новой системы аттестации персонала

Описание работы	Длительность
Разработка нового Положения о проведении аттестации персонала	Январь 2024 г.
Действие информации о предстоящем событии до сведения сотрудников	Январь 2024 г.
Создание аттестационной комиссии	Январь 2024 г.
Подготовка документов	Январь 2024 г.
Заседание комиссии, анализ документов, заслушивание и оценка аттестуемых	Февраль 2024 г.
Обучение сотрудников	Март 2024 г.
Оценка эффективности внедрения новой системы аттестации персонала	Апрель 2024 г.

Таким образом, разработка и реализация новой системы аттестации персонала позволит существенным образом усовершенствовать систему мотивации персона ООО ПК «Венткомплекс».

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий рассмотрим объем расходов по реализации предложенных мероприятий (см. таблицу 9).

Таблица 9

Объём расходов на внедрение новой системы аттестации персонала

Описание	Стоимость
Привлечение экспертов для проведения аттестации персонала	15 тыс. руб
Обучение сотрудников	25944 тыс. руб
Итого	26094 тыс. руб

Как представляется автору настоящей работы реализация ранее указанных мероприятий по совершенствованию системы управления

мотивацией персонала ООО ПК «Венткомплекс» позволит существенно повысить эффективность системы мотивации персонала.

Прежде всего, показатели движения численности персонала, а также показатели уровня дисциплинированности и исполнительности персонала будут иметь тенденцию улучшения (см. таблицу 10 и таблицу 11).

Таблица 10

Показатели движения персонала ООО ПК «Венткомплекс», %

Показатель	2022 г.	Прогнозный год	Абсолютное отклонение
Коэффициент текучести персонала	51,2	34,6	-16,6
Коэффициент оборота по приему	54,9	54,9	-
Коэффициент оборота по выбытию	51,2	27,08	-24,12
Коэффициент общего оборота	56,2	43,75	-12,45
Коэффициент постоянства кадров	85,1	91,6	6,5
Коэффициент замещения	14,5	25	10,5
Коэффициент восполнения	170	340	170

Расчет прогнозного коэффициента текучести персонала ООО ПК «Венткомплекс» будет определяться исходя из снижения количества уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины с 19 человек до 4 человек. Таким образом, коэффициент текучести персонала составил 34,6, что на 16,6 меньше, чем по результатам 2022 года.

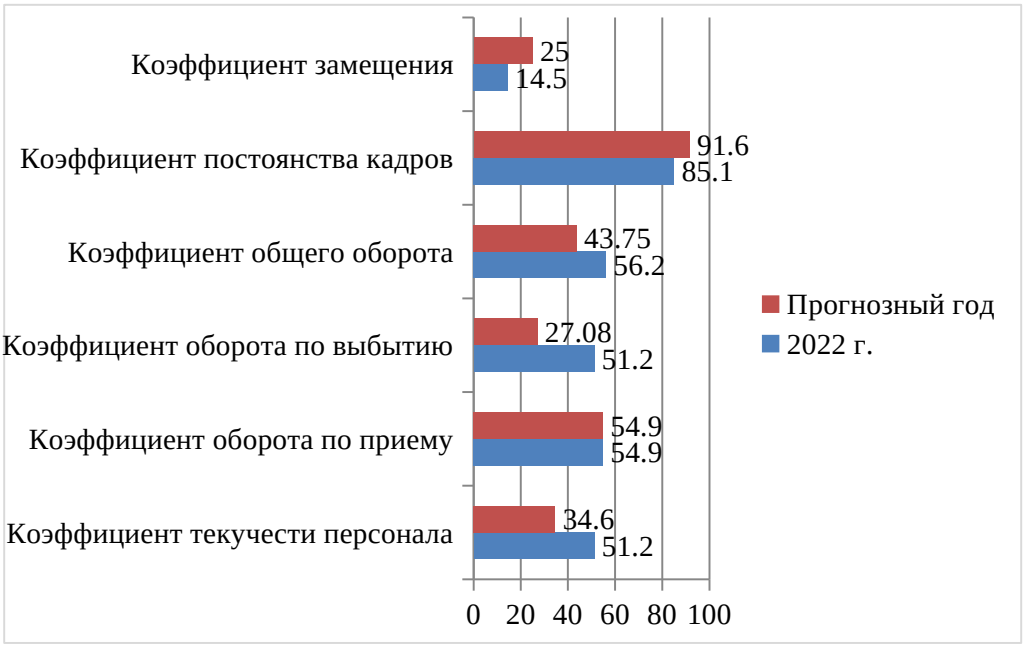


Рисунок 25. Показатели движения персонала ООО ПК «Венткомплекс»

В результате разработанных нами мероприятий в ООО ПК «Венткомплекс» не предполагается привлечение дополнительных штатных сотрудников.

Соответственно коэффициент по приему сотрудников сохранится на прежнем уровне.

Таблица 11

Показатели уровня дисциплинированности и исполнительности персонала ООО ПК «Венткомплекс», %

Показатель	2022 г.	Прогнозный год	Абсолютное отклонение
Коэффициент исполнительской дисциплины	0,6	0,9	0,3
Коэффициент трудовой дисциплины	0,3	0,7	0,4

Исходя из полученных расчетов, в прогнозном периоде отмечается снижение коэффициента общего оборота (на 12,45) и повышение коэффициента постоянства кадров (на 6,5), что указывает сохранение и удержание сотрудников на местах. Полученные изменения подтверждают эффективность предложенных в работе мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

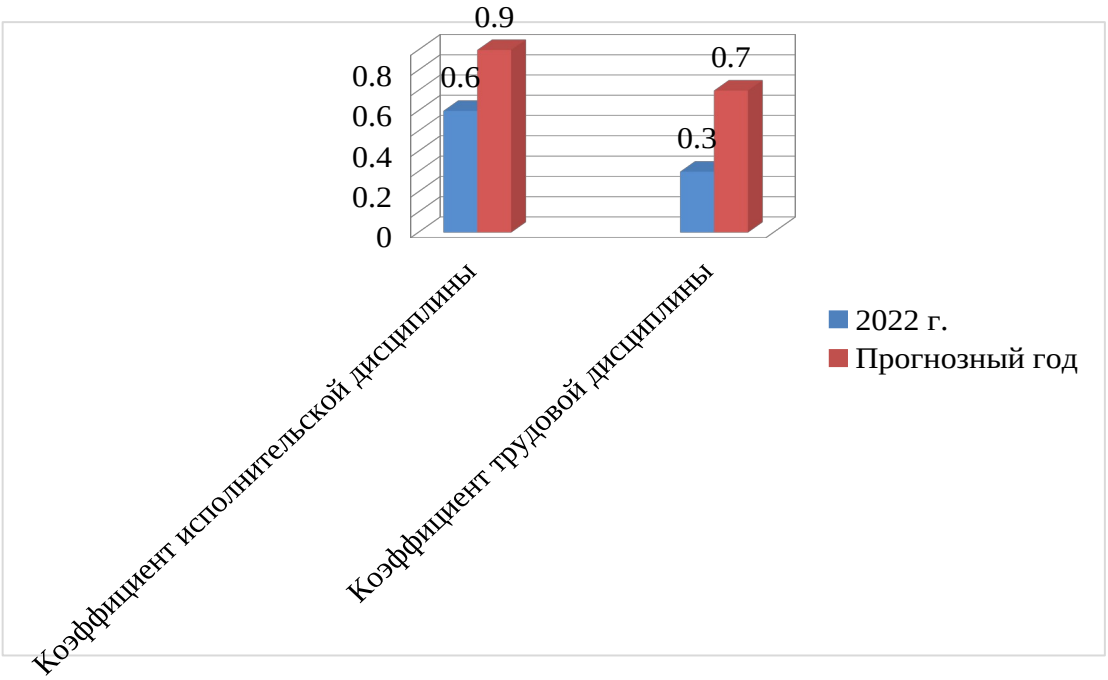


Рисунок 26. Показатели движения персонала ООО ПК «Венткомплекс»

Прогноз коэффициента исполнительской дисциплины рассчитывается исходя из увеличения количества исполненных задач без нарушения сроков, а так же доведение количества неисполненных задач до минимума. Рост коэффициента трудовой дисциплины достигается за счет снижение потерь рабочего времени, более эффективного использования фонда времени одного работника.

Предполагается, что повышению уровня дисциплины будут способствовать мероприятий по совершенствованию системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины, а так же за счет повышения уровня знаний сотрудников путем внедрения обязательной аттестации.

Как демонстрирует практика, такие штрафные санкции как лишение премиальных выплат в случае нарушения трудовой дисциплины, позволяют существенным образом повысить эффективность работы компании в целом и каждого его сотрудника в отдельности, а также позволяют увеличить объём продаж на 12%.

Так же, как свидетельствует практика, грамотно выстроенная система аттестации персонала направлена на улучшение качественного состава персонала, призвана оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала сотрудника требованиям выполняемой работы, а также приводит к увеличению объёма продаж на 14%.

В таблице 12 и на рис. 22 представлен прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «Венткомплекс».

Таблица 12

Прогноз динамики основных показателей финансово- хозяйственной детальности ООО ПК «Венткомплекс»

Показатели	**2022**	**Прогнозный год**	**Отклонение**	
			абс. знач.	**%**
Выручка	748203	942735,8	1751937	26
Себестоимость продаж	457960	577029,6	1448403	26

Валовая прибыль (убыток)	290243	365706,2	303534	26
Коммерческие расходы	26094	26094	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	283917	339612,2	55695,2	20
Чистая прибыль (убыток)	217754	333163,6	115410	53
Экономическая рентабельность, %	51,92	59,62	7,7	-

Как представляется автору настоящей работы, при дальнейших рассуждениях не представляется возможным учитывать инфляционные процессы, поскольку современная экономическая ситуация в России недостаточно стабильная. В связи с этим данные, представленные ниже, без учёта фактора инфляции.

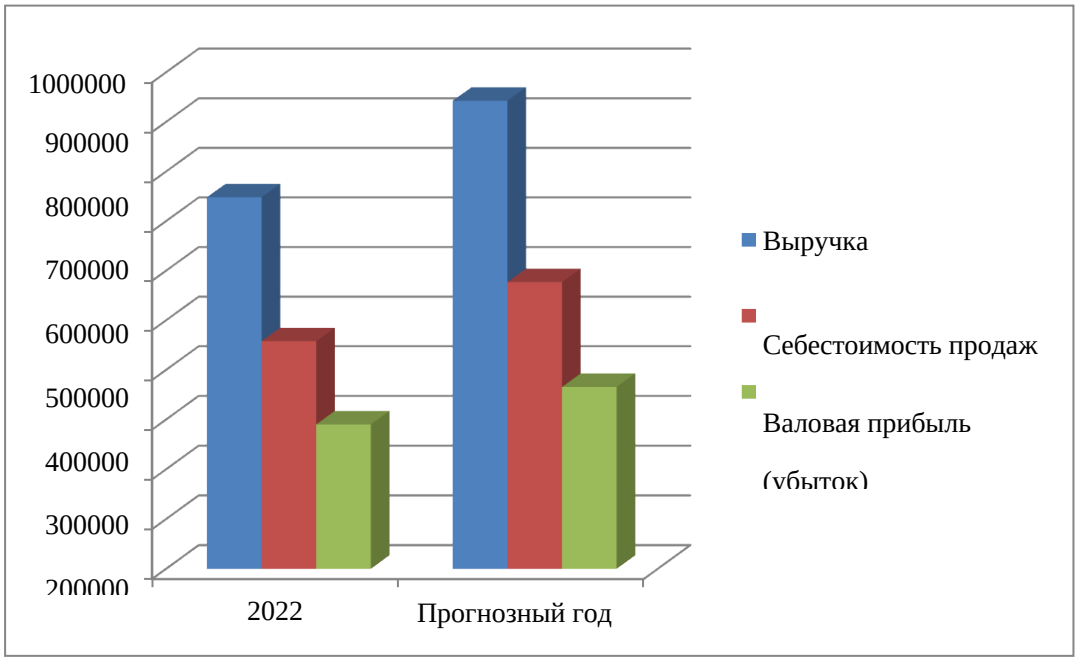


Рисунок 24. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «Венткомплекс»

Таким образом, анализ вышеизложенного материала позволяет сделать вывод о целесообразности практической реализации разработанных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО ПК «Венткомплекс».

Выводы по главе 3.

По результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы реализации кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс»: средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива; наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе; полностью отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования;- низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Анализ перечисленных ранее недостатков кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» позволил сформулировать и охарактеризовать следующие мероприятия по ее совершенствованию: совершенствование системы мотивации персонала; повышение уровня трудовой дисциплины персонала за счёт совершенствования системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины; повышение эффективности системы аттестации персонала за счёт разработки и реализации новой системы аттестации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика – один из важнейших направлений деятельности организации, так как от её успехов и устойчивого развития напрямую зависят результаты производственной деятельности организации, так как без человеческого ресурса невозможно вести эту самую деятельность.

Кадровой политикой является деятельность организации, которая будет нацелена на создание коллектива, который будет работать, с максимальными усилиями приближая выполнение целей и приоритетов, которые были определены предприятием под текущее состояние внешней и внутренней среды. Цель кадровой политики - обеспечить восполнение состава кадров, как качественного, так и численного.

Объектом исследования в работе выступает ООО ПК «Венткомплекс».

ООО ПК «Венткомплекс» - это один из крупнейших поставщиков инженерного оборудования ведущих мировых производителей. ООО ПК «Венткомплекс» осуществляет следующие виды деятельности: строительство зданий и сооружений; производство прочих пищевых продуктов; производство керамических изделий, кроме используемых в строительстве; производство керамических плиток и плит; производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины и др.

Во второй главе в целях эффективности обеспечения экономической безопасности в работе были проанализированы ликвидность средств компании, платежеспособность, финансовая устойчивость, а также оценена структура динамику и структура прибыли ООО ПК «Венткомплекс».

По результатам 2022 года выручка компании составила 366243 тысяч рублей, что на 307% превышает объем выручки по результатам 2020 года. Однако себестоимость продаж в отчетном периоде увеличилась на 267079 тыс. руб. или на 327%, что привело к образованию в 2022 году валовой прибыли в размере 175910 тыс. руб.

Исследование проблем кадровой политики организации ООО ПК «Венткомплекс» позволило прийти к выводу, что проблемы кадровой политики обусловлены в первую очередь несовершенством организационной структуры предприятия.

По результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы реализации кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс»: средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива; наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе; полностью отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования;- низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Анализ перечисленных ранее недостатков кадровой политики ООО ПК «Венткомплекс» позволил сформулировать и охарактеризовать следующие мероприятия по ее совершенствованию: совершенствование системы мотивации персонала; повышение уровня трудовой дисциплины персонала за счёт совершенствования системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины; повышение эффективности системы аттестации персонала за счёт разработки и реализации новой системы аттестации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аветисян К.А. Совершенствование процедур подбора персонала в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2020. №1 (1). С. 56-59.
2. Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.
3. Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.
4. Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.
5. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.
6. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.
7. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2020. №4 (16). С. 91-96.
8. Белоногова Е.И. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. – 2018. – №13 (49). – С. 85.
9. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2020. - 352 с.
10. Виниченко М.В., Строкова С.А. Некоторые подходы к оценке источников подбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2020. №2 (15). С. 90-93.

11. Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.

12. Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

13. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: Инфра-М, 2020. - 282 с.

14. Глазунов, Д. С. Кадровая политика компании в условиях цифровизации / Д. С. Глазунов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2023. – № 2(44). – С. 90-94.

15. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44.

16. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2020. - 352 с.

17. Дубовской, С. О. Целевая структура системы мотивации персонала / С. О. Дубовской, Ю. С. Чернышева // Форум молодых ученых. – 2022. – № 11(75). – С. 70-74.

18. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.

19. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

20. Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

21. Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

22. Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.

23. Журавлева, Л. Э. Совершенствование системы развития кадрового потенциала как основной задачи кадровой политики организации / Л. Э. Журавлева // Устойчивое развитие: геополитическая трансформация и национальные приоритеты. 2023. – С. 1479-1486.

24. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2020. - 352 с.

25. Зверева, Е. В. Анализ системы мотивации труда как инструмент эффективности использования персонала предприятия / Е. В. Зверева // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 87-4. – С. 54-57.

26. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.

27. Каменева Е.Ю. Мотивированный персонал как залог хорошего бизнеса // От синергии знаний к синергии бизнеса:цифровая трансформация. - 2020. - № 6. - С. 58-60.

28. Китиева М.И., Манкиева Х.Я., Бацаева Э.И. Кадровая политики организации // ELS. – 2022. – №3. – С. 67.

29. Коваленко Е.И. Система мотивации персонала сферы сервиса // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. - 2021. - №4. - С. 663-668.

30. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2020. - № 7. - С. 62-66.

31. Король, К. А. Мотивация к трудовой деятельности как основа системы управления персоналом организации / К. А. Король // Вестник науки. – 2022. – Т. 2. – № 7(52). – С. 24-29.

32. Лашкина К.А. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологии // Инновационная наука. - 2020. - № 5. - С. 152- 154.

33. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2017. - 478 с.

34. Матюшенко Ю.Э., Молдашева Н.С. Виды кадровой политики // Форум молодых ученых. – 2019. – №3 (31).

35. Мендель О.П. Формирование системы мотивации эффективной работы на предприятии в контексте экономической безопасности // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. - 2021. - №9. - С. 249-255.

36. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

37. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.

38. Непечида, А. В. Основные аспекты формирования кадровой политики организации / А. В. Непечида, Н. П. Медведев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2(99). – С. 174-177.

39. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

40. Озерова, А. В. Разработка и реализация кадровой политики в организации / А. В. Озерова, А. А. Борисова // Академическая публицистика. – 2023. – № 6-1. – С. 229-235.

41. Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.

42. Соболевская Т. Г. Влияние цифровизации экономики на систему менеджмента современного предприятия. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. № 9 (10-1). С. 165-171.

43. Стрельцов, Р. С. Кадровая политика предприятия / Р. С. Стрельцов, Н. А. Гавриленко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 3(69). – С. 152-157.

44. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной мотивации // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2020. - № 8. - С. 24-27.

45. Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

46. Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерская отчетность ООО ПК «Венткомплекс»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "ЛИДЕР ИНЖИНИРИНГ"**	по ОКПО	80732579		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7728616951		
Вид экономической деятельности **Строительство жилых и нежилых зданий**	по ОКВЭД 2	41.2		
Организационно-правовая форма / форма собственности **Общества с ограниченной ответственностью** / **Частная собственность**	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес)
109028, Москва г, Хитровский пер, д. № 3/1, стр. 4, этаж 1 пом. VI ком. 3

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту [ ] ДА [X] НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ ОГРНИП	

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Нематериальные активы в организации	11101	-	-	-
	Приобретение нематериальных активов	11102	-	-	-
			-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Расходы на научно-исследовательские, опытно-	11201	-	-	-

	конструкторские и технологические работы				
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	-	-	-
			-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
			-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
			-	-	-
	Основные средства	1150	22 161	73	125
	Основные средства в организации	11501	-	-	-
	Объекты недвижимости, права собственности на которые не зарегистрированы	11502	-	-	-
	Оборудование к установке	11503	-	-	-
	Приобретение земельных участков	11504	-	-	-
	Приобретение объектов природопользования	11505	-	-	-
	Строительство объектов основных средств	11506	-	-	-
	Приобретение объектов основных средств	11507	-	-	-
	Расходы будущих периодов	11508	-	-	-
	Арендованное имущество	11509	-	-	-
			-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Материальные ценности в организации	11601	-	-	-
	Материальные ценности предоставленные во временное владение и пользование	11602	-	-	-
	Материальные ценности предоставленные во временное пользование	11603	-	-	-
	Прочие доходные вложения	11604	-	-	-
			-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Паи	11701	-	-	-
			-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	46	-	105
			-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Перевод молодняка животных в основное стадо	11901	-	-	-
	Приобретение взрослых животных	11902	-	-	-
	Расходы будущих периодов	11903	-	-	-
	Авансы, выданные на приобретение основных средств	11904	-	-	-
			-	-	-
	Итого по разделу I	1100	22 207	73	230
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	123 328	111 702	102 975
	в том числе: Материалы	12101	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 040	1 475	1 951
	в том числе:				
	Дебиторская задолженность	1230	132 128	89 766	77 981
	в том числе:				
	Финансовые вложения (за	1240	-	-	-

	исключением денежных эквивалентов)				
	в том числе:				
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7 131	1 545	33 059
	в том числе:				
	Прочие оборотные активы	1260	5 608	268	1 290
	в том числе:				
	Итого по разделу II	1200	270 235	204 756	217 256
	БАЛАНС	1600	292 442	204 829	217 486

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	2	2	2
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 444	26 197	25 349
	Итого по разделу III	1300	27 455	26 209	25 361
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	47 625	47 625	47 625
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 280	-	91
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	19 432	-	-
	Итого по разделу IV	1400	68 337	47 625	47 716
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	2 123	123	166
	Кредиторская задолженность	1520	194 526	130 872	144 242
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Оценочные обязательства по вознаграждениям работников	15401	-	-	-
	Резервы предстоящих расходов прочие	15402	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	196 649	130 995	144 408
	БАЛАНС	1700	292 442	204 829	217 486

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2021 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	**0710002**		
	Дата (число, месяц, год)	**31**	**12**	**2021**
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "ЛИДЕР ИНЖИНИРИНГ"**	по ОКПО	**80732579**		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	**7728616951**		
Вид экономической деятельности **Строительство жилых и нежилых зданий**	по ОКВЭД 2	**41.2**		
Организационно-правовая форма / форма собственности **Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность**	по ОКОПФ / ОКФС	**12300**	**16**	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	**384**		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Выручка	2110	366 243	89 987
	Себестоимость продаж	2120	(348 652)	(81 573)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	17 591	8 414
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(7 556)	(5 840)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	10 035	2 574
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(2)	-
	Прочие доходы	2340	(171)	2 820
	Прочие расходы	2350	(5 730)	(4 114)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 132	1 280
	Налог на прибыль	2410	(2 632)	(432)
	в том числе: текущий налог на прибыль	2411	(1 399)	(432)
	отложенный налог на прибыль	2412	(1 233)	-
	Прочее	2460	(253)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 247	848

Приложение 2

Данные анкетного опроса персонала

Вопрос/величина оценки	Средний балл	Разброс оценок (количество)					Разброс оценок (в процентах)				
		Отлично, полностью согласен	Хорошо, почти полностью согласен	удовлетворительно, затрудняюсь	Неудовлетворителн	Негативно, не согласен	1	2	3	4	5
Работа в организации хорошо спланирована и организована	4,5	54	34	9	3	0	54	34	9	3	0
В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы	2,4	37	32	17	12	2	37	32	17	12	2
Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями	3,8	45	46	9	3	1	45	46	9	3	1
Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе	4,1	53	33	4	3	7	53	33	4	3	7
Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции	3,5	21	38	39	2	0	21	38	39	2	0
Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо	4,1	45	29	11	12	3	45	29	11	12	3
Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;	3,0	45	12	16	22	5	45	12	16	22	5
Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в организации	3,2	8	12	4	34	38	8	12	4	34	38

Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации;	3,8	6	13	10	45	26	6	13	10	45	26
Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в организации (отделе);	4,1	23	19	37	2	0	23	19	37	2	0
Работа, которую я выполняю, мне очень нравится	4,6	31	24	28	13	4	31	24	28	13	4

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

Штыцко С.С
ФИО

_____
Подпись

«04» сентября 2023г.