

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

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

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование кадровой политики организации

Студент

В. С. Макарова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: В. С. Макарова.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации».

Научный руководитель: к. пед. н., доц. А.Л. Никишина

Цель исследования – разработка направлений совершенствования кадровой политики организации ООО СК «Портал».

Объект исследования – организации ООО СК «Портал».

Предмет исследования – кадровая политика организации ООО СК «Портал».

Методы исследования – общенаучные методы анализа и синтеза, теоретического обобщения и сравнения, статистического и графического анализа и группирования.

С учетом выявленных проблем кадровой политики ООО СК «Портал» были предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составит 104193,68 тыс. руб. При этом на 1 рубль затрат на реализацию предложенных мероприятий приходится 98,64 руб. получаемого дохода. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО СК «Портал».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством ООО СК «Портал» с целью совершенствования кадровой политики организации.

Структура и объем работы. Работа представлена введением, 3-мя разделами, заключением, списком литературы, и приложением.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	6
1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики.....	6
1.2 Основные пути совершенствования кадровой политики .....	13
2 Оценка кадровой политики организации ООО СК «Портал».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	19
2.2 Анализ существующей кадровой политики организации .....	25
3 Направления совершенствования кадровой политики организации ООО СК «Портал».....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации .....	40
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	46
Заключение .....	51
Список используемой литературы .....	54
Приложение А Результаты анкетирования по степени удовлетворенности персонала ООО СК «Портал» .....	57

## Введение

Современное состояние рыночной экономики и масштабность глобализационных и трансформирующих процессов обусловили актуальность изучения и необходимость разработки кардинально новых путей решения проблем, связанных с формированием, развитием и использованием кадрового потенциала организаций. Это можно объяснить тем, что в настоящее время кадровый потенциал оказывает существенное влияние на конкурентоспособность организации и результирующее и продуктивное функционирование и развитие. Эффективное использование кадрового потенциала достигается путем формирования и реализации эффективной кадровой политики организации.

Сегодня все более очевидными и безоговорочными становятся решающая роль и исключительное значение именно персонала организации в обеспечении ее динамического успешного развития, как в тактическом, так и в стратегическом смысле. И это утверждение является вполне приемлемым для любой отрасли национальной экономики и сферы хозяйственной деятельности, поскольку именно от персонала организации зависит степень использования совокупного потенциала организации, что обеспечивается путем создания соответствующих условий для раскрытия индивидуального потенциала каждого его сотрудника, а все вышесказанное реализуется через сформированную в организации кадровую политику. Итак, разработка и производство в организации эффективной кадровой политики является крайне актуальной и сверхсложной многоаспектной проблемой. Ее решение лежит в плоскости разработки новых концептуальных подходов, поиска путей рационализации использования рабочей силы с целью не только максимально полного использования кадрового потенциала, но и его рост через инструменты повышения квалификации, обогащения труда, обновление кадров.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений совершенствования кадровой политики организации ООО СК «Портал».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики организации;
- оценить кадровую политику организации ООО СК «Портал»;
- разработать направления совершенствования кадровой политики организации ООО СК «Портал».

Объектом исследования является – организации ООО СК «Портал».

Предмет исследования – кадровая политика организации ООО СК «Портал».

Информационная база для написания выпускной квалификационной работы представлена учебно-методической литературой, статьями из периодических изданий, данными ООО СК «Портал».

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались общенаучные методы анализа и синтеза, теоретического обобщения и сравнения, статистического и графического анализа и группирования.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три главы, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

# **1 Теоретические аспекты кадровой политики организации**

## **1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики**

Для эффективного использования и управления кадровым потенциалом с целью повышения конкурентоспособности организации необходимо внедрение взвешенной и целенаправленной кадровой политики.

«Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, форм, мероприятий и процедур формирования, воспроизводства, развития и использования персонала, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования» [23, с. 894].

«Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение оптимального баланса процессов комплектования, сохранения персонала, его развития в соответствии с потребностями организации, требований действующего законодательства и состояния рынка труда» [22, с. 127].

«Исходя из цели и целей, основными задачами кадровой политики являются: своевременное обеспечение организации качественным персоналом; рациональное использование персонала; формирование и поддержка эффективной работы организации» [2, с. 97].

В свою очередь, кадровая политика включает многие сферы управления персоналом, такие как [9, с. 185]:

- подбор и расстановку кадров;
- стимулирование труда работников;
- обучение персонала;
- социально-трудовые отношения;
- формирование кадровых процедур;
- управление трудовой карьерой;
- коммуникации внутри организации;
- социальную политику;

- организационную культуру и др.

Итак, «кадровая политика – это система теоретических взглядов, требований и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом организации в современных условиях хозяйствования. Она направлена на решения производственных, социальных и личных проблем людей на разных уровнях ответственности» [8, с. 34].

Среди многообразия принципов формирования кадровой политики организации наиболее значимыми являются [14, с. 96]:

- принцип законности – кадровая политика организации должна разрабатываться и реализовываться в полном соответствии с действующим законодательством и отвечать всем национальным, социальным стандартам;
- принцип целесообразности – меры, предусмотренные кадровой политикой организации, должны соответствовать особенностям и целям ее функционирования;
- принцип системности – кадровая политика организации представляет собой систему норм, правил, мероприятий, управленческих действий и т.д., которые способствуют реализации цели деятельности организации;
- принцип научной обоснованности – направления, типы, меры, предусмотрены кадровой политикой организации, должны быть основаны на базе всестороннего анализа и прогнозирования кадровых ситуаций;
- принцип социальной ответственности – кадровая политика организации должна предусматривать взаимную ответственность владельцев организации, ее руководящего состава и всего персонала за соблюдение корпоративных правил, организационной культуры, безопасности труда и т.д.;
- принцип соблюдения социальных стандартов – кадровая политика организации в обязательном порядке должна предусматривать

обеспечение социальной защиты и социальных гарантий для всех категорий работников;

- принцип обеспечения развития – кадровая политика организации должна гарантировать развитие как кадрового потенциала организации в целом, так и обеспечивать возможность развития кадрового потенциала каждого работника, его самореализации и повышения профессиональных компетенций.

Кадровая политика формируется в сочетании с другими концепциями организации: производственной, финансовой, экономической и маркетинговой [25, с. 187].

«Механизмом реализации кадровой политики является система планов, норм и нормативов, организационных, административных и социальных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребности организации в персонале» [18, с. 97].

В кадровой политике определяются все приоритетные направления и условия менеджмента персонала, сроки и пути их достижения. Именно поэтому для организации так важно выбрать подходящий и наиболее эффективный вид кадровой политики [5, с. 204].

Рассмотрим основные виды кадровой политики:

1. В зависимости от уровня понимания и адекватного использования нормативов и правил организации, различают [11, с. 214]:

а) Пассивная кадровая политика. Менеджмент и руководство организации не имеют четко очерченных и определенных правил управления персоналом. Вся деятельность руководства составляет некоторые меры и действия, которые устанавливаются для ликвидации негативных факторов и последствий деятельности организации. То есть они не влияют на то, чтобы убрать очаги возникновения этих негативных явлений, а лишь пытаются нивелировать их результаты. Характерной чертой этой разновидности кадровой политики является то, что организация не имеет целью анализ и



прогнозирование развития организации, возникновения недостатков и слабых мест, не нацелена на диагностику состояния в будущем и т.п.

б) Реактивная кадровая политика. В отличие от пассивной кадровой политики, реактивная политика нацелена на анализ и разбор очагов возникновения негативных факторов развития организации. То есть, руководство и аналитики организации следят за проблемами и перспективами в работе с персоналом, анализируют состояние кризисных явлений и делают определенные выводы их возникновения. Чаще всего, это недостаточная компетентность персонала, проблемы в организации корпоративной культуры, отсутствие или ослабление уровня мотивированности персонала, конфликты на межличностном уровне и тому подобное. Но проблемой реактивной политики является то, что обычно в организации не хватает ресурсов, компетенций и методов для комплексного прогнозирования состояния персонала, его развития.

в) Превентивная кадровая политика. Основная черта, отличающая превентивную политику от других – организация имеет необходимые ресурсы, компетенции и возможности для проведения и создания полного и объективного прогноза проблем и перспектив развития персонала. Однако, главной проблемой является то, что организация не имеет достаточно ресурсов и средств для влияния на ситуацию, то есть на достижение позитивных изменений в состоянии управления персоналом.

г) Активная кадровая политика. Это наиболее оптимальная и рациональная кадровая политика, когда в организации наглядно достаточно ресурсов и средств для создания долгосрочного прогноза развития кадровой отрасли и конкретного плана полного его достижения, и соблюдения.

2. Вторая разновидность кадровой политики формируется в зависимости от стратегической нацеленности руководителей на персонал организации или на персонал, находящийся во внешней среде [1, с. 147]:

а) Открытая кадровая политика. Такой вид политики характеризуется тем, что организация открыта для других. То есть, руководители могут

нанимать персонал, не ставя жестких ограничений. Работники могли работать в других, даже конкурентных организациях, не имея достаточного уровня квалификации и тому подобное. Главное – это имеющиеся трудовые ресурсы и их желание работать. Такой тип кадровой политики характерен для относительно новых, «молодых» организаций, пытающихся занять свой сегмент на рынке. Такая так называемая «агрессивная» политика используется для быстрого развития и возгорания передовых позиций в определенной области.

б) Закрытая политика. Организации, придерживающиеся закрытой кадровой политики, ориентированы на сохранение особенностей своей корпоративной и производственной культуры. Набор персонала они проводят исключительно таким образом, чтобы работники низшего уровня должностей могли развиваться и потом занимать высокие должности. То есть ориентация на свой персонал, чтобы не возникало «бегства» информации и обнародования стратегически важных особенностей организации.

Разработка действенной кадровой политики предусматривает сочетание ориентации кадровой политики организации на рынки труда с доминирующим подходом к ее реализации (таблицы 1).

В современных условиях хозяйствования важно не только учитывать факторы, которые влияют и во многом определяют меры кадровой политики, но и их влияние. Для каждого из существующих типов и видов кадровой политики проявление одинаковых внешних и внутренних факторов будет иметь разные степени влияния и возможность успешной реализации [25, с. 263].

Для типов кадровой политики, направленных на внешние источники привлечения персонала, значимыми являются внешние факторы, поскольку они в значительной степени формируют ситуации на рынках труда [28, с. 208].

Таблица 1 – Типы кадровой политики организации [10; 29]

Тип кадровой политики	Закрытая кадровая политика	Открытая кадровая политика
Превентивная	<p>Превентивная закрытого типа</p> <p>Предусматривает разработку среднесрочных прогнозов развития существующего персонала; руководство регулярно проводит оценку персонала на соответствие задачам, выполняемых, а также имеющихся в соответствии с занимаемой должности компетенций; повышение профессиональных компетенций происходит путем обучения существующего персонала, программы обучения и повышения квалификации ориентированы только на имеющийся персонал; много в чем кадровая политика ориентирована на формирование корпоративных ценностей и организационной культуры, но отсутствуют действенные меры реагирования на кадровые ситуации.</p>	<p>Превентивная открытого типа</p> <p>Предусматривает разработку кадровых прогнозов развития не только персонала организации, но и прогнозы развития и анализ рынков труда; в организации имеются программы обучения существующего персонала, но привлечение необходимых специалистов преимущественно происходит путем привлечения специалистов извне; руководство организации проводит постоянный мониторинг не только существующего персонала, но и возможностей рынка труда; при реализации такого типа кадровой политики руководство организации сотрудничает с кадровыми агентствами, центрами занятости, вузами и т.п.</p>
Реактивная	<p>Реактивная закрытого типа</p> <p>Предусматривает реагирование руководства на кадровые ситуации по факту их решения; воздействие осуществляется только после проявления негативных ситуаций; предусмотрено наличие определенных средств диагностики кадровых ситуаций; реакция на кадровые ситуации предусматривает действия, направленные на обучение, подготовку существующего персонала, перемещения по должностям и т.п.</p>	<p>Реактивная открытого типа</p> <p>Предполагает наличие определенных средств мониторинга кадровых ситуаций и реагирования на них, но устранение результатов проявления негативных эффектов происходит путем привлечения дополнительных или новых работников извне.</p>

Продолжение таблицы 1

Тип кадровой политики	Закрытая кадровая политика	Открытая кадровая политика
Активная	<p>Активная закрытого типа                      Предполагает наличие в организации средне- и долгосрочных прогнозов развития кадровых ситуаций и четко обоснованных средств реагирования на них; в организации постоянно осуществляется мониторинг эффективности мероприятий по мотивации и стимулированию персонала; существуют долгосрочные программы обучения и развития кадрового потенциала существующего персонала путем формирования корпоративной культуры и создания возможностей для карьерного роста.</p>	<p>Активная открытого типа                      Предусматривает наличие в организации долгосрочных программ развития не только существующего персонала, но и привлечение нового; организация имеет средне- и долгосрочные программы сотрудничества с кадровыми агентствами, учреждениями высшего образования и т.д.; организация проводит активные действия по рекрутингу персонала, в частности высококвалифицированных специалистов, путем приглашения на более выгодных условиях работников с других предприятий; организация активно формирует определенную кадровую привлекательность на рынке труда.</p>
Пассивная	<p>Пассивная закрытого типа                      Организация не имеет программы развития персонала; реагирование на кадровые ситуации происходит по факту их возникновения и направляется на устранение последствий без анализа причин, которые их вызвали; проблемные кадровые вопросы решаются путем привлечения существующего персонала.</p>	<p>Пассивная открытого типа                      Организация не имеет программы привлечения персонала из внешних источников; отсутствуют постоянные связи с кадровыми агентствами, центрами занятости и т.д.; в организации высокая текучесть кадров; проблемные кадровые вопросы решаются путем привлечения новых сотрудников по мере необходимости.</p>

Для типов кадровой политики, направлены на внутреннее развитие кадрового потенциала и привлечение персонала из внутренних ресурсов, значительного веса приобретает влияние внутренних факторов [6, с. 515].

Среди наиболее весомых факторов, влияющих на кадровую политику организации, следует выделить макроэкономическую ситуацию в стране, уровень социальных гарантий и стандартов, социально-политическую ситуацию в стране, развитие интеграционных процессов, государственную политику в сфере внешней миграции как в России, так и в странах-реципиентах для трудовых мигрантов из страны, региональные особенности развития, территориальное расположение организации, ситуацию на рынке труда в регионе расположения, в частности наличие работников требуемых профессий, опыта работы и компетенций[20, с. 1289].

Среди наиболее значимых факторов наиболее влиятельными считаются [12, с. 174]:

- сфера деятельности и размер организации;
- наличие соответствующих служб в организационной структуре организации;
- стиль руководства;
- развитость корпоративной культуры и корпоративных ценностей;
- финансовое состояние организации;
- социальная политика организации; уровень социальной ответственности организации.

Итак, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась на получение не только экономического, но и социального эффекта.

## **1.2 Основные пути совершенствования кадровой политики**

«В современных условиях стремительного развития рынка, для которого свойственен высокий уровень глобальной конкуренции, для современных организаций приоритетным направлением их развития стала разработка мероприятий по эффективному управлению персоналом, ведь именно персонал с высоким уровнем творчества, активности, креативности,

является главным стратегическим ресурсом любой организации, что обеспечивает конкурентоспособность на рынке. Как правило, выполнения целей и задач по эффективному управлению персоналом в организации осуществляется через кадровую политику» [19, с. 77].

«Для формирования эффективной кадровой политики достаточно важно также учитывать факторы, которые характерны для внешней и внутренней среды организации и которые оказывают непосредственное влияние на ее функционирование и развитие» [26, с. 135]. Эти факторы отражены на рисунке 1.

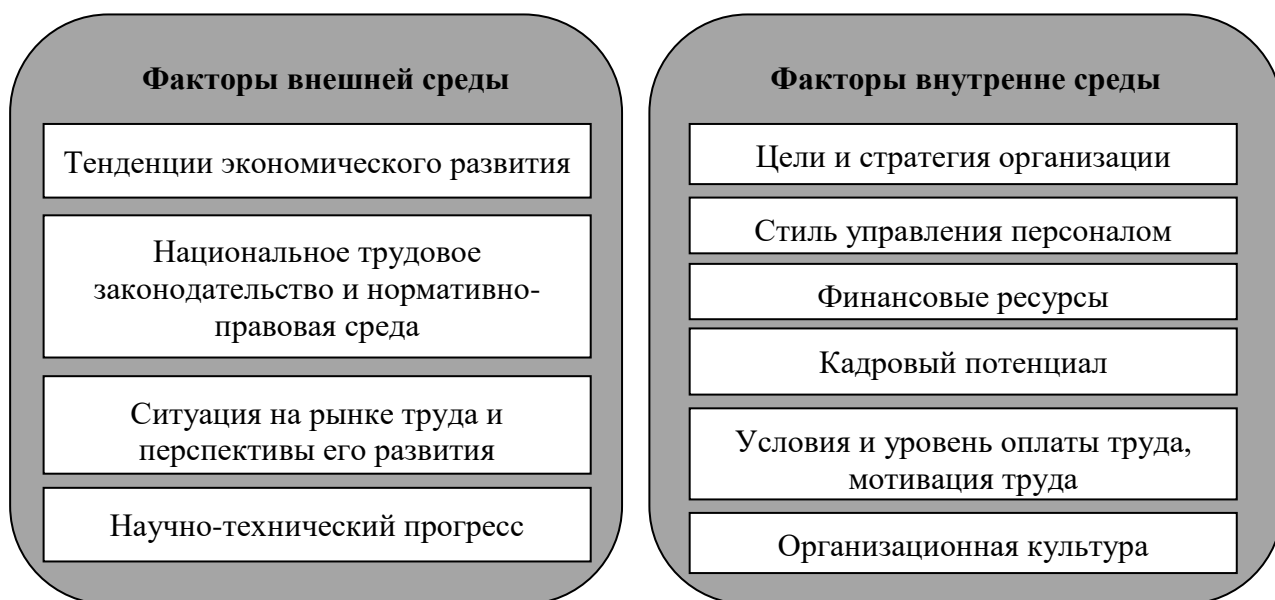


Рисунок 1 – Факторы формирования эффективной кадровой политики организации [15, с. 811]

Чаще всего, формирование эффективной кадровой политики в организациях предусматривает некоторые этапы. Большая часть ученых выделяют три таких этапа: нормирование, программирование и мониторинг персонала [27, с. 217]. В таблице 2 раскрыты цели этих этапов.

Однако, по нашему мнению, перечисленные этапы логически не завершают процесс формирования эффективной кадровой политики, поэтому целесообразно ввести еще один этап - этап утверждения кадровой политики.

Таблица 2 – Основные этапы формирования эффективной кадровой политики организации [4, с. 25]

Название этапа	Цель этапа
Нормирование персонала	Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития
Программирование персонала	Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.
Мониторинг персонала	Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

«Позже стоит осуществить этап информирования коллектива, который заключается в создании системы продвижения и донесения кадровой информации к персоналу, ознакомление работников с утвержденной кадровой политикой и по завершению этого этапа провести сбор отзывов и идей относительно возможного улучшения кадровой политики» [7, с. 809].

«И на последнем этапе формирования эффективной кадровой политики следует провести оценки эффективности ее реализации путем анализа финансовых ресурсов на внедрение определенного типа кадровой стратегии, оценки эффективности системы мотивации труда и принципов распределения средств на персонал» [1, с. 143].

В современных условиях кадровая политика будет считаться эффективно сложившейся в том случае, когда она будет отвечать следующим требованиям [13, с. 142]:

- кадровая политика должна быть связана со стратегией развития организации. В этом она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;
- кадровая политика должна быть достаточно гибкой, то есть она должна быть с одной стороны, стабильной, с другой – динамичной;
- кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей организации;

- кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к работникам.

Довольно важно также исследовать ряд современных проблем, возникающих при формировании кадровой политики в организации. Среди наиболее распространенных проблем выделяются следующие [16, с. 179]:

1. Отсутствие квалифицированных работников, что в результате приводит к низкому качеству выполняемых работ;
2. Высокая текучесть кадров в организации. Главной причиной текучести персонала является недовольство своим положением;
3. Проблема организации отбора и найма персонала.

Для решения таких и других проблем в организации формируется определенный механизм реализации кадровой политики. Механизм реализации кадровой политики организации представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале [21, с. 263].

Опираясь на выше представленные проблемы, стоит выделить рекомендации по устранению существующих проблем при формировании эффективной кадровой политики организации [3, с. 47]:

- формирование стратегических подходов и методов по организации отбора и найма персонала, которые предусматривают разработку двухуровневой структуры персонала;
- организация подготовки и переподготовки, повышения квалификации рабочих;
- создание всех необходимых условий для развития трудовых ресурсов организации;
- разработка подходов к эффективному управлению персоналом;



- развитие социально-трудовых отношений между персоналом и руководством в вопросах функционирования и развития трудового персонала;
- создание эффективной системы стимулирования труда персонала.

«Поскольку одной из основных задач кадровой политики любой организации является привлечение в полной мере в работу всего потенциала работников, поэтому особое внимание в организациях уделяют именно формированию эффективной системы мотивации персонала, что способствует повышению производительности труда и прибыльности организации в целом. В современных условиях наиболее эффективной и довольно часто используемой системой мотивации является мотивация на результат» [24, с. 297].

Подытожив вышеизложенное, можно сделать вывод, что важную роль в управлении персоналом играет кадровая политика. Кадровая политика, прежде всего, направлена на закрепление лидирующих позиций на рынке и достижение стратегических целей организации благодаря созданию развития и стимулированию деятельности профессиональной команды сотрудников.

«Именно качественный кадровый потенциал является главным конкурентным преимуществом современной организации. В современных условиях развития рыночной экономики эффективность функционирования и развития организации напрямую зависит от формирования и реализации именно эффективной кадровой политики, ведь она является залогом продуктивной и результативной деятельности организации в целом. Эффективная кадровая политика сегодня направлена на то, чтобы сформировать такую систему работы с персоналом, которая была бы направлена не только на получение экономического эффекта, но и социального. Было определено, что при формировании эффективной кадровой политики необходимо учесть ряд требований, нюансов, факторов влияния внешней и внутренней среды организации, а также, что очень важно, его кадровый потенциал» [17, с. 154].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты кадровой политики организации, было определено, что кадровая политика – это система теоретических взглядов, требований и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом организации в современных условиях хозяйствования.

В зависимости от уровня понимания и адекватного использования нормативов и правил организации различают следующие виды кадровой политики: активная, пассивная, реактивная и превентивная. В зависимости от стратегической нацеленности руководителей на персонал организации или на персонал, находящийся во внешней среде, кадровая политика бывает открытой и закрытой. Разработка действенной кадровой политики предусматривает сочетание ориентации кадровой политики организации на рынки труда с доминирующим подходом к ее реализации.

В кадровой политике определяются все приоритетные направления и условия менеджмента персонала, сроки и пути их достижения. Именно поэтому для организации так важно выбрать подходящий и наиболее эффективный вид кадровой политики. Кадровая политика формируется в сочетании с другими концепциями организации: производственной, финансовой, экономической и маркетинговой.

## **2 Оценка кадровой политики организации ООО СК «Портал»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью Строительная компания «Портал».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО СК «Портал».

Организационно-правовая форма организации – общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная собственность.

Общество с ограниченной ответственностью СК «Портал» действует на основании настоящего Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Юридический адрес: 127287, г. Москва, ул. Башиловская, д. 34, пом. 2, к. 31Б, оф. 7.

Основным видом деятельности ООО СК «Портал» является строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительные виды деятельности организации:

- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;
- строительство местных линий электропередачи и связи;
- строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;
- деятельность в области архитектуры;
- деятельность в области ландшафтной архитектуры и консультативные услуги в области архитектуры.

ООО СК «Портал» — это строительная компания, которая не прекращает развиваться, оттачивая своё мастерство и внедряя передовые

технологии. И вот уже более 5 лет ООО СК «Портал» знают, как ответственного и эффективного партнёра, способного качественно выполнить любую поставленную задачу.

Главные критерии работы ООО СК «Портал»:

- надёжность;
- безопасность;
- долговечность.

ООО СК «Портал» строит здания коммерческого назначения, возводит современные промышленные и сельскохозяйственные объекты, охватывая все уголки Московской области, и что бы ни потребовалось – ангар для производства или кондитерская фабрика, супермаркет или логистический центр. Используя современные технологии и имея в своём штате лучших специалистов в своей области, ООО СК «Портал» способна за кратчайшие сроки построить объект любой сложности, независимо от его квадратуры и этажности. В итоге клиент получает не просто здание, а расширенные возможности для ведения бизнеса и достижения успеха. Компания ООО СК «Портал» – это не только высочайшая скорость выполнения поставленных задач. ООО СК «Портал» неукоснительно соблюдает высокие стандарты качества, использует в ходе работы новейшие материалы и технологии, а также располагает собственным парком современной строительной техники.

Преимущества работы с ООО СК «Портал»:

- высококвалифицированный персонал;
- соблюдение всех договорных обязательств;
- реализация проекта под ключ – от идеи до сдачи в эксплуатацию;
- высочайшее качество работ, подтверждённое сертификатом соответствия стандарту ISO 9001:2018.

Работая как генподрядчик, компания ООО СК «Портал» берёт на себя всю ответственность за своевременное достижение конечного результата, организовывая слаженную работу строительной площадки и всех

задействованных на ней специалистов – от простых рабочих до квалифицированных инженеров. ООО СК «Портал» формирует смету, контролируем доставку материалов и работу спецтехники, а также массу других нюансов:

- оптимизирует проектные и технологические характеристики объекта;
- управляет всеми процессами реализации проекта;
- координирует выполнение работ согласно договорам подряда и субподряда;
- контролирует весь процесс строительства;
- сдаёт объекты в эксплуатацию и оформляем разрешительные документы;
- несёт полную ответственность за реализацию объекта в установленные сроки;
- заботится об охране труда и окружающей среде. Генеральное проектирование.

Прочность и удобство использования любого объекта недвижимости целиком и полностью зависит от качества проекта. Располагая всеми требующимися ресурсами и двадцатилетним опытом строительства, ООО СК «Портал» знает, как создать идеальный проект, отвечающий всем требованиям заказчика – функциональный, надёжный и современный.

Правила удачного проекта предельно просты:

- совместное оценивание и определение требований к объекту;
- разработка полного пакета проектной документации (охват всех стадий проектирования – ЭП, П и РП);
- координация работы субподрядных организаций, контроль сроков и качества выполнения поставленных задач;
- осуществление авторского надзора за реализацией объекта в соответствии с проектными решениями.

В результате такого подхода сдача построенного здания в эксплуатацию проходит точно в срок, а сам проект получается экономичным.

Организационная структура управление ООО СК «Портал» представлена на рисунке 2.

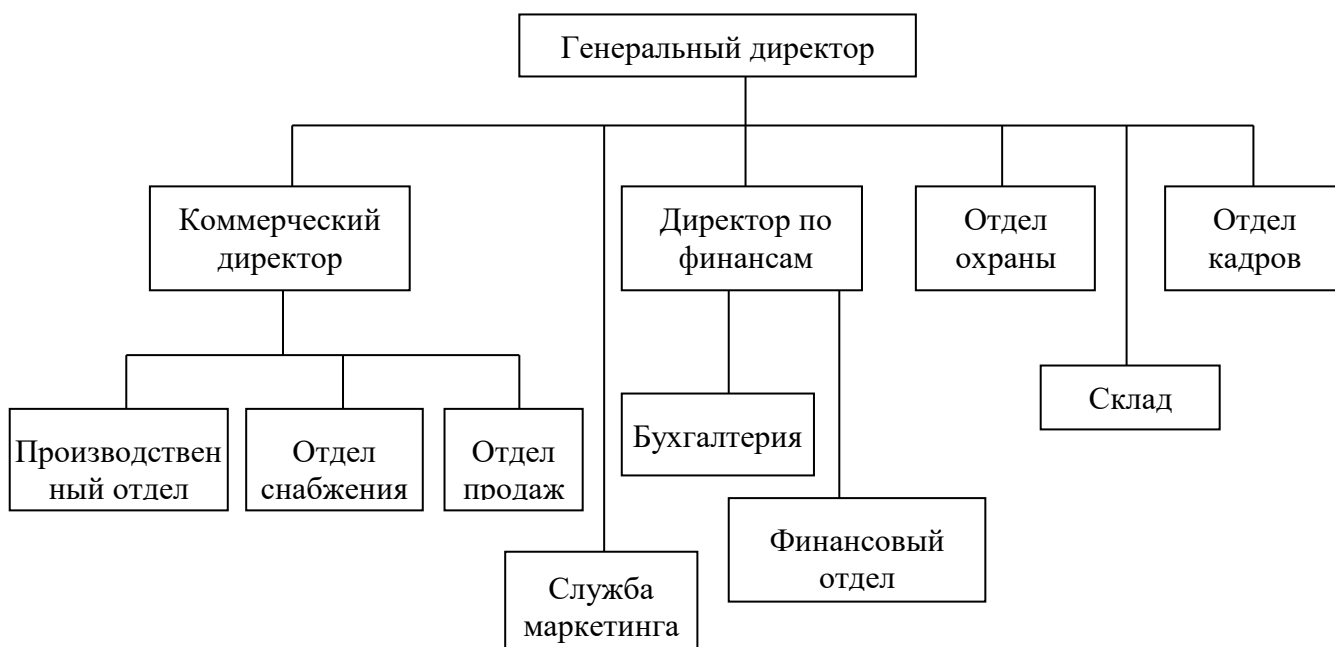


Рисунок 2 – Организационная структура управление ООО СК «Портал»

Как видно из схемы на рисунке 2 организация характеризуется линейно-функциональной структурой управления. К достоинствам такой структуры управления можно отнести: однозначность воздействия субъекта на объект управления; отсутствие промежуточных связей между руководителями и подчиненными; возможность получения непротиворечивых, увязанных между собой заданий; высокая ответственность руководителя за результаты работы предприятия; обеспечение единства руководства сверху донизу.

Далее проведем анализ основных показателей деятельности организации ООО СК «Портал» (таблица 3).

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи, тыс.руб.	345238	294315	245344	-50923	-48971	85,25	83,36
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	232105	198468	166205	-33637	-32263	85,51	83,74
3.Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	70292	50492	35430	-19800	-15062	71,83	70,17
4.Чистая прибыль, тыс. руб.	53416	38262	25666	-15154	-12596	71,63	67,08
5.Стоимость основных средств, тыс. руб.	2939	2784	2550	-155	-234	94,73	91,59
6.Численность работающих, чел.	193	197	196	4	-1	102,07	99,49
в т.ч рабочих, чел.	119	122	121	3	-1	102,52	99,18
7.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	67498	74367	77891	6869	3524	110,18	104,74
8.Производительность труда , тыс.руб.	1788,80	1493,98	1251,76	-294,81	-242,23	83,52	83,79
9.Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	349,73	377,50	397,40	27,77	19,91	107,94	105,27
10.Рентабельность продаж, %	20,36	17,16	14,44	-3,20	-2,71	-	-

Как видно из данных таблицы 3, за анализируемый период ежегодно наблюдается снижение выручки и себестоимости продаж. Это свидетельствует о снижении масштабов деятельности данной строительной организации.

Для наглядности динамику финансовых результатов организации ООО СК «Портал» представим на рисунке 3.

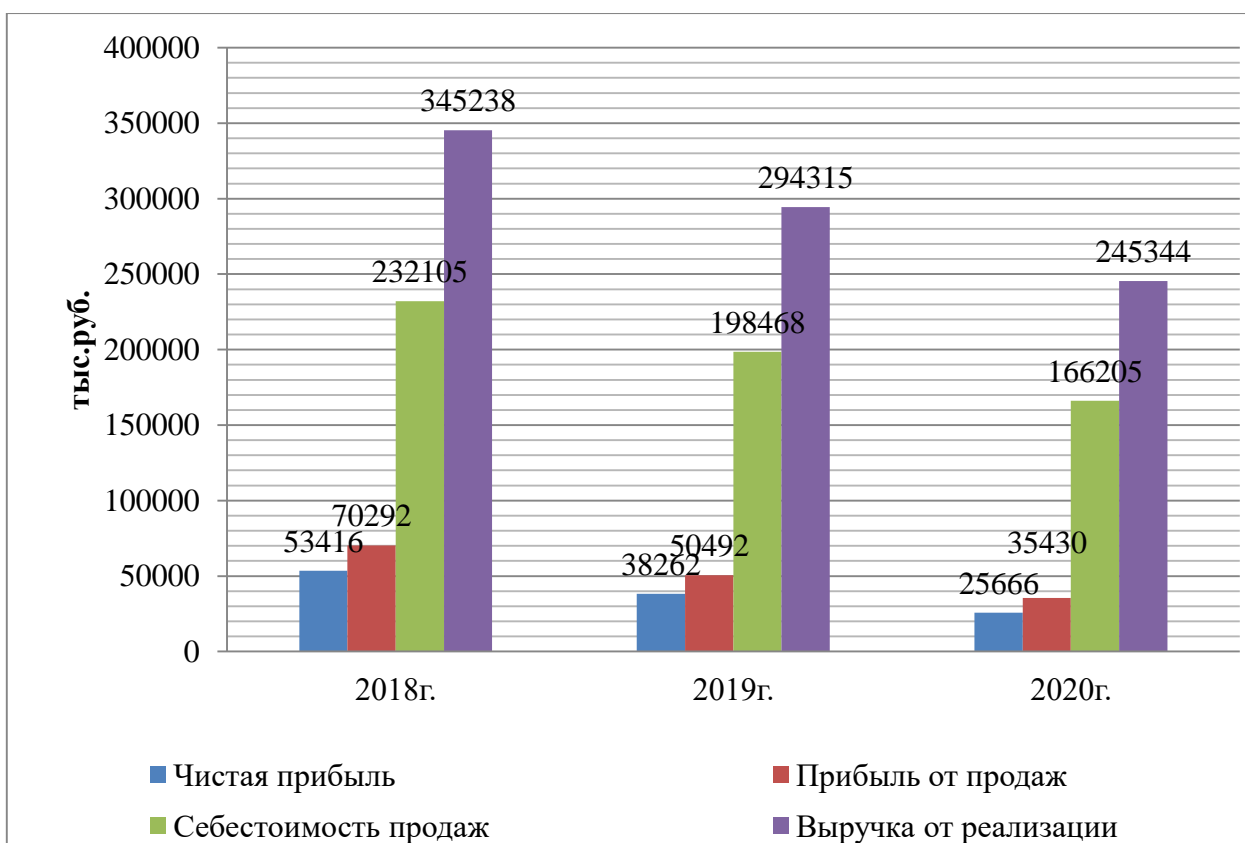


Рисунок 3 –Динамика финансовых результатов организации ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Из данных рисунка 3 видно, что наряду со снижением выручки и себестоимости продаж, ежегодно наблюдается снижение показателей прибыли организации. За счет этого отмечается снижение рентабельности продаж. Это указывает на снижение эффективности основной деятельности организации.

Важно отметить, что за исследуемый период отмечается снижение стоимости основных средств, что обусловлено снижением объемов строительных работ.

Что касается использования трудовых ресурсов, то за анализируемый период можно отметить снижение эффективности их использования. Об этом свидетельствует снижение производительности труда при росте среднегодовой заработной платы.



Таким образом, проведенный анализ основных экономических показатели деятельности ООО СК «Портал» свидетельствует о снижении масштабов деятельности, снижении эффективности основной деятельности и снижении эффективности использования трудовых ресурсов организации.

## **2.2 Анализ существующей кадровой политики организации**

Основным входным ресурсом организации является ее персонал. Рассмотрим кадровую политику в ООО СК «Портал». Организация ООО СК «Портал» стремится привлекать и сохранять лучших специалистов, нацеленных на достижение высоких результатов и развитие вместе с организацией, и создавать для них комфортные условия работы, формировать коллектив, объединенный общими устремлениями и ценностями. Организация рассматривает сотрудников как стратегических партнеров, а инвестиции в развитие персонала – как вложение в будущее организации.

Целью кадровой политики ООО СК «Портал» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые ставит перед организацией. Кадровая политика ООО СК «Портал» является активной авантюристической, согласно которой работа с персоналом строится на эмоциональном уровне.

Кадровая политика ООО СК «Портал» включает в себя следующие аспекты:

- 1 общие принципы и приоритеты целей;
- 2 организационно-штатная политика;
- 3 организационно-трудоустройство политика;
- 4 информационная политика;
- 5 финансовая политика;
- 6 политика развития персонала;

## 7 оценка результатов деятельности.

Найм работников производится при использовании государственных учреждений - центров занятости, через объявления в специализированных изданиях, а также через объявления на сайте организации. При устройстве на работу персонал заключает трудовой договор.

ООО СК «Портал» постоянно развивает систему мотивации персонала. Эта направлено на поддержание конкурентоспособности организации на рынке труда, привлечение и удержание профессионалов.

Система оплаты труда, действующая в организации ООО СК «Портал», предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учётом квалификации и деловых качеств сотрудника, текущее премирование за результаты производственной деятельности, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объёма выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

В ООО СК «Портал» применяются следующие системы оплаты труда:

- повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с Единой тарифной сеткой оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и других служащих организаций и учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.
- повременно-индивидуальная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов, устанавливаемых в соответствии с согласованными схемами должностных окладов с учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.
- повременно-сдельная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с ЕТС с учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых

качеств работников и сдельного приработка, размер которого определяется в зависимости от объема и качества выполняемых работ.

За выполнение производственно-экономических показателей работники могут ежемесячно премироваться в следующих размерах:

- рабочие – до 30% тарифной ставки;
- руководители, специалисты и другие служащие – до 45% должностного оклада.

Анализ кадровой политики ООО СК «Портал» начнем с анализа динамики структуры персонала организации. В таблице 4 представлена динамика структуры персонала ООО СК «Портал» по категориям.

Как видно из представленных в таблице 4 данных, в 2019 году численность персонала организации увеличилась на 4 работников или на 2,07%, чему способствовало увеличение численности основных и вспомогательных работников. В 2020 году численность персонала уменьшилась на 1 человека или на 0,51%. Это вызвано уменьшением численности основных рабочих.

Таблица 4 – Динамика структуры персонала организации ООО СК «Портал» по категориям, чел.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение			
				2019г. от 2018г.		2020г. от 2019г.	
				чел.	темп, %	чел.	темп, %
Руководящий состав	14	14	14	0	100	0	100
Специалисты	39	39	39	0	100	0	100
Основные рабочие	119	122	121	3	102,52	-1	99,18
Вспомогательные работники	21	22	22	1	104,76	0	100
Итого:	193	197	196	4	102,07	-1	99,49

Для наглядности структуру персонала организации ООО СК «Портал» представим на рисунке 4.

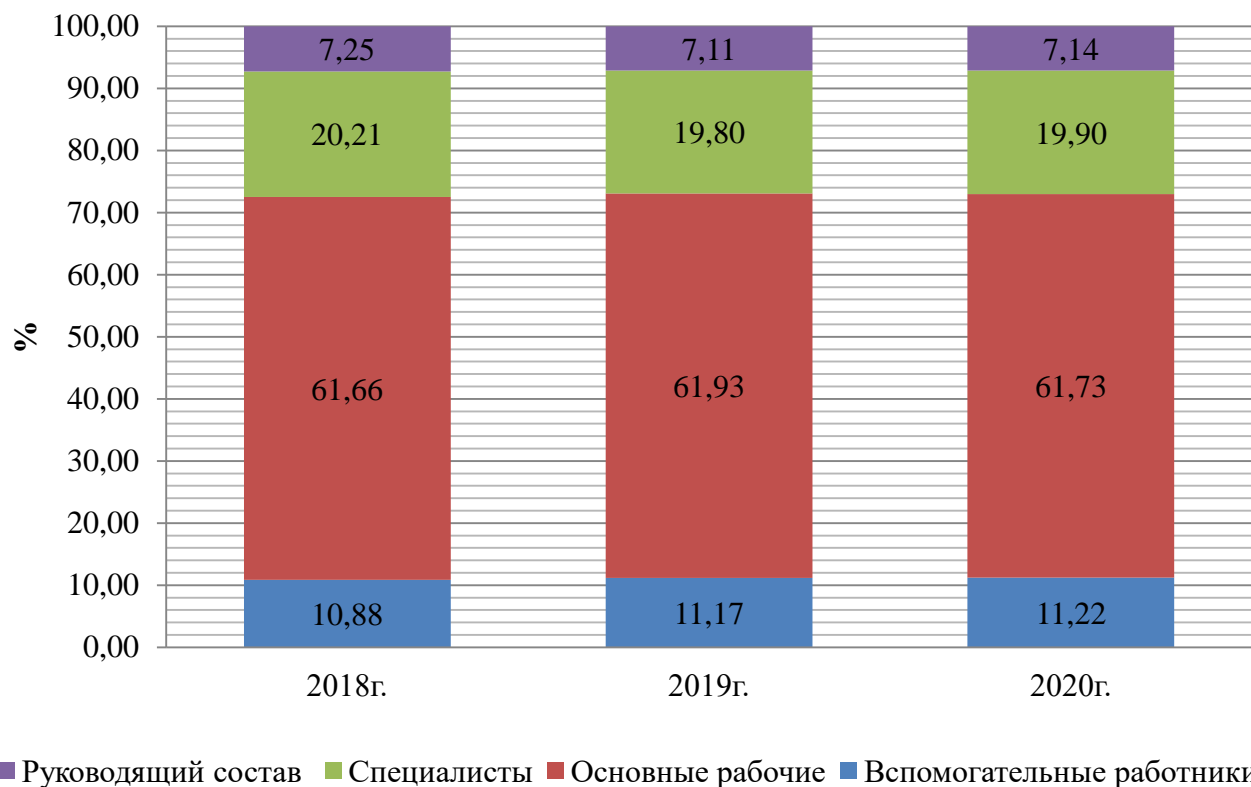


Рисунок 4 – Структура персонала организации ООО СК «Портал» по категориям за 2018-2020 годы

По данным рисунка 4 видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала ООО СК «Портал» по категориям приходится на основных рабочих, доля которых увеличилась с 61,66% до 61,73%. Также наблюдается увеличение доли вспомогательных работников - с 10,88% до 11,22%. При этом наблюдается снижение доли специалистов (с 20,21% до 19,90%). Удельный вес и руководителей снизился с 7,25% до 7,14%.

Подобная динамика не соответствует тенденции к снижению объемов производства организации ООО СК «Портал», что указывает на нерациональное использование персонала организации.

Далее в таблице 5 представим динамику показателей движения персонала организации ООО СК «Портал».

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение			
				2019г. от 2018г.		2020г. от 2019г.	
				чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность, чел.	193	197	196	4	102,07	-1	99,49
Принято, чел.	3	8	11	5	266,67	3	137,50
Уволено по всем причинам,	2	4	12	2	200	8	300
Уволено по собственному желанию и по решению администрации, чел.	2	4	9	2	200	5	225
Коэффициент принятия, %	1,55	4,06	5,61	–	2,51	–	1,55
Коэффициент выбытия, %	1,04	2,03	6,12	–	0,99	–	4,09
Коэффициент текучести, %	1,04	2,03	4,59	–	0,99	–	2,56
Коэффициент постоянства кадров, %	97,41	93,40	88,78	–	-4,01	–	-4,63

На рисунке 5 представим динамику коэффициентов движения персонала ООО СК «Портал».

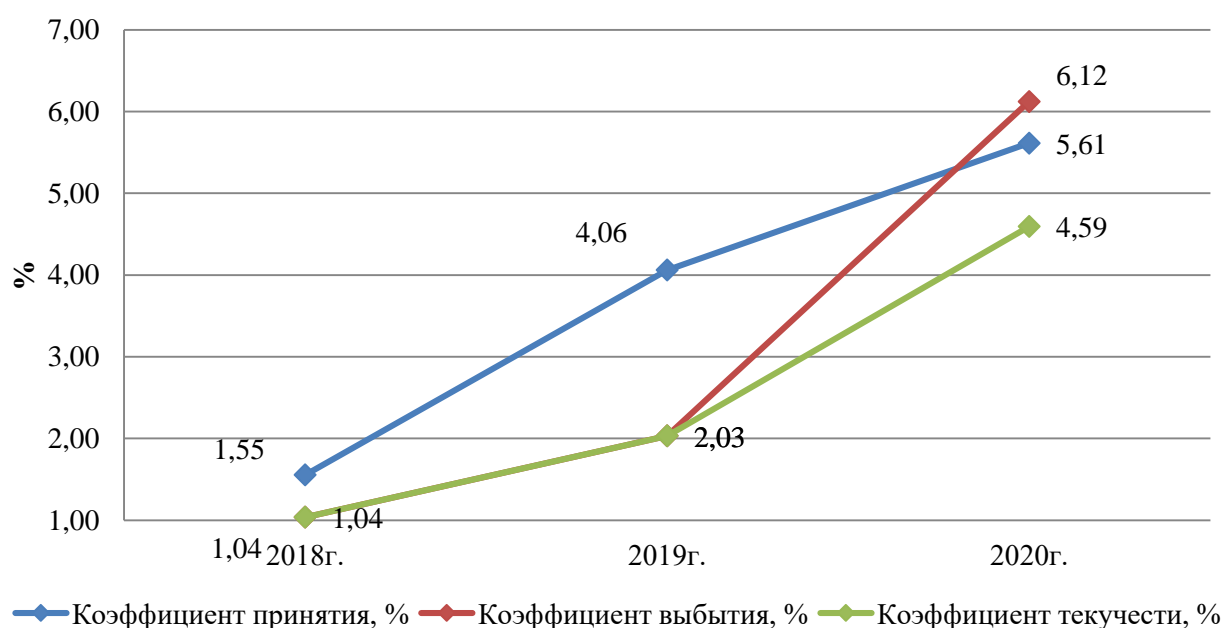


Рисунок 5– Динамика показателей движения персонала организации ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Как видно из представленных данных, за анализируемый период наблюдается ухудшение движения персонала ООО СК «Портал». На это указывает рост коэффициентов принятия, выбытия и текучести и снижение коэффициента постоянства кадров организации.

В частности, коэффициент принятия увеличился с 1,55% в 2018 году до 5,61% в 2020 году. Коэффициент выбытия с 1,04% в 2018 году до 6,12% в 2020 году, коэффициент текучести увеличился с 1,04% в 2018 году до 4,59% в 2020 году, а коэффициент постоянства кадров снизился с 97,41% до 89,80%.

Уровень эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации определяется не только наличием и движением персонала, но и его квалификацией.

Поскольку в составе работающих ООО СК «Портал» основной удельный вес приходится на рабочих, об уровне квалификации которых судят по среднему разряду и его соответствию уровню квалификации выполняемых работ, необходимо произвести исследование квалификационного уровня данной категории работающих. Анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ квалификации рабочих ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Разряд рабочих	Количество рабочих						Отклонение			
	2018г.		2019г.		2020г.		2019/2018гг.		2020/2019гг.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	+/-	%	+/-	%
I	5	4,20	9	7,38	12	9,92	4	3,18	3	2,54
II	6	5,04	4	3,28	7	5,79	-2	-1,76	3	2,51
III	26	21,85	23	18,85	15	12,40	-3	-3,00	-8	-6,46
IV	82	68,91	86	70,49	87	71,90	4	1,58	1	1,41
Итого:	119	100	122	100	121	100	3	-	-1	-

Для наглядности динамику уровня квалификации рабочих ООО СК «Портал» представим на рисунке 6.

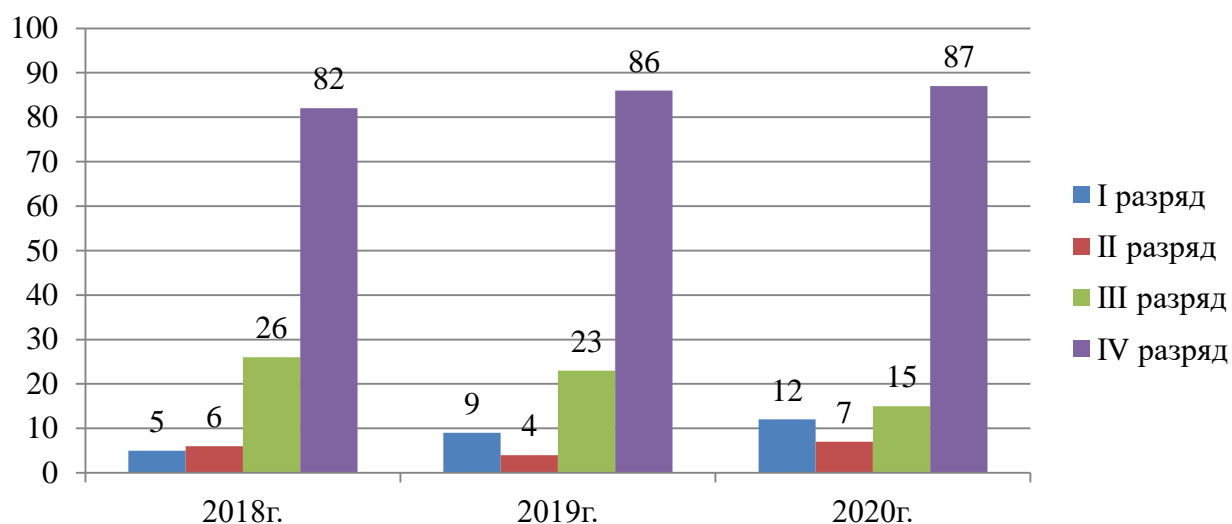


Рисунок 6 – Динамика уровня квалификации рабочих ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Согласно представленных данных видно, что в 2019 году наблюдается увеличение численности и доли работников первого и четвертого квалификационных разрядов, тогда как численность работников, имеющих второй и третий разряды, сократилась.

При этом удельный вес работников, имеющих второй квалификационный разряд, уменьшился с 3,28% до 5,79%, а удельный вес работников, имеющих второй квалификационный разряд, уменьшился с 18,85% до 12,40%.

В 2020 году также наблюдается увеличение численности и доли первого и четвертого квалификационных разрядов. В частности, удельный вес работников, имеющих первый квалификационный разряд, увеличилась с 7,38% до 9,92%, а удельный вес работников, имеющих четвертый квалификационный разряд, увеличилась с 70,49% до 71,90%.

Далее целесообразно рассчитать средний разряд рабочих ООО СК «Портал», используя формулу 1:

$$P_{\text{раб.}}^{\text{ср.}} = \frac{1 \times K_1 + 2 \times K_2 + \dots + n \times K_n}{K_{\text{общ.}}}, \quad (1)$$

где  $K_1, K_2, K_n$  – количество рабочих, обладающих определенным

разрядом;

$KP_{\text{общ}}$  – общее количество рабочих.

Рассчитаем средний разряд рабочих ООО СК «Портал»:

за 2018 год:

$$\overline{T}_{\text{рабочих}} = \frac{1 \times 5 + 2 \times 6 + 3 \times 26 + 4 \times 82}{119} = 3,6$$

за 2019 год:

$$\overline{T}_{\text{рабочих}} = \frac{1 \times 9 + 2 \times 4 + 3 \times 23 + 4 \times 86}{122} = 3,6$$

за 2020 год:

$$\overline{T}_{\text{рабочих}} = \frac{1 \times 12 + 2 \times 7 + 3 \times 15 + 4 \times 87}{121} = 3,5$$

На основании полученных данных, можно сделать вывод о том, что квалификационный уровень за исследуемый период был практически неизменным. За три года произошло небольшое снижение квалификационного уровня рабочих на 0,01. Это связано, в первую очередь, с изменением численного состава рабочих по квалификационным разрядам.

Оценим основные показатели экономической эффективности ООО СК «Портал» и результативности труда для определения эффективности проведения кадровой политики организации.

Основным показателем, который характеризует степень эффективности использования персонала, является производительность труда. В таблице 7 представлена динамика показателей выработки продукции ООО СК «Портал».

Таблица 7 – Динамика показателей выработки продукции ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы



Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение			
				2019г. от 2018г.		2020г. от 2019г.	
				тыс. руб. (+;-)	темп, %	тыс. руб.(+;-)	темп, %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	345 238	294 315	245 344	-50 923	85,25	-48 971	83,36
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	193	197	196	4	102,07	-1	99,49
3. Число рабочих дней	247	247	247	-	100	-	100
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	53 416	38 262	25 666	-15 154	71,63	-12 596	67,08
5. Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	1788,80	1493,98	1251,76	-294,81	83,52	-242,23	83,79
6. Среднемесячная выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	149,07	124,50	104,31	-24,57	83,52	-20,19	83,79
7. Среднедневная выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	7,24	6,05	5,07	-1,19	83,52	-0,98	83,79
8. Среднечасовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	1,13	0,95	0,81	-0,18	83,94	-0,14	84,96
9. Чистая прибыль на 1 работника, тыс. руб./чел.	276,77	194,22	130,95	-82,54	70,18	-63,27	67,42

Как видно из представленных в таблице 7 данных, в 2019 году выработка продукции снизилась на 16,48%, а в 2020 году - на 16,21%. Это указывает на снижение эффективности использования персонала.

При этом чистая прибыль на 1 работника за анализируемый период также снижалась, что свидетельствует о снижении отдачи от использования персонала организации.

Таким образом, анализ показателей выработки продукции ООО СК «Портал» указывает на то, что за 2018-2020 годы персонала использовался неэффективно.

Поскольку наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка на одного работника, то далее целесообразно провести факторный анализ среднегодовой выработки на одного работника, исходные данные для которого представим в таблице 8.

Таблица 8 – Исходные данные для факторного анализа среднегодовой выработки на одного работника в ООО СК «Портал»

Показатели	2018г.	2020г.	Изменение, +/-
Среднесписочная численность персонала, чел.	193	196	3
В том числе, рабочих	119	121	2
Удельный вес рабочих в общей численности персонала, %	0,6166	0,6173	0,0008
Отработано дней одним рабочим за год	199	197	-2
Отработано часов всеми рабочими, ч.	188146,14	187714,56	-431,58
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,95	7,87	-0,07
Объем производства продукции, тыс.руб.	403600	329874	-73726
Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	2091,19	1683,03	-408,16
Выработка рабочего:			
- среднегодовая, тыс.руб.	3391,60	2726,23	-665,37
- среднедневная, тыс.руб.	17,04	13,84	-3,20
- среднечасовая, тыс.руб.	2,15	1,76	-0,39

Далее произведем расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников ООО СК «Портал» (таблица 9).

Согласно представленных данных видно, что за анализируемый период среднегодовая выработка одного рабочего в ООО СК «Портал» снизилась на 408,16 тыс. руб. Наибольшее влияние на это оказало снижение среднечасовой выработки, за счет чего среднегодовая выработка снизилась на 371,43 тыс. руб. Снижение продолжительности рабочего дня способствовало снижению среднегодовой выработки на 18,29 тыс. руб. Уменьшение количества отработанных дней одним рабочим способствовало снижению среднегодовой выработки на 21,04 тыс. руб., тогда как увеличение доли рабочих способствовало увеличению среднегодовой выработки на 2,60 тыс. руб.

Таблица 9 – Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников ООО СК «Портал»

Фактор	Алгоритм расчета	Изменение среднегодовой выработки, тыс. руб.
Изменение: доли рабочих в общей численности персонала	$\Delta СГВ_{У\partial} = \Delta У\partial * Д_0 * П_0 * ЧВ_0$ = 0,0008*199*7,95*2,15	2,60
количества отработанных дней одним рабочим	$\Delta СГВ_{Д} = У\partial_1 * \Delta Д * П_0 * ЧВ_0$ = 0,6173*(-2)*7,95*2,15	-21,04
продолжительности рабочего дня	$\Delta СГВ_{П} = У\partial_1 * Д_1 * \Delta П * ЧВ_0$ = 0,6173*197*(-0,07)*2,15	-18,29
среднечасовой выработки	$\Delta СГВ_{ЧВ} = У\partial_1 * Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ$ = 0,6173*197*7,87*(-0,39)	-371,43

Далее целесообразно провести анализ соотношения роста заработной платы и производительности труда работников ООО СК «Портал» (таблица 10).

Как видим, в ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы произошел рост средней зарплаты и снижение производительности труда. Негативным моментом в использовании персонала организации выступает ежегодное снижение рентабельности персонала.

Таблица 10 – Соотношение заработной платы работников и производительности труда в ООО СК «Портал» за 2018-2020 годы

Наименование показателя	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-		Темп роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
1. Затраты на оплату труда, тыс.руб.	67498	74367	77891	6869	3524	110,18	104,74
2. Прибыль от реализации, тыс.руб.	70292	50492	35430	-19800	-15062	71,83	70,17

Продолжение таблицы 10

Наименование показателя	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-		Темп роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
2.Среднесписочная численность работников, чел.	193	197	196	4	-1	102,07	99,49
3.Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	29,14	31,46	33,12	2,32	1,66	107,96	105,28
4.Производительность труда, тыс.руб./чел.	1788,8	1493,98	1251,76	-294,82	-242,22	83,52	83,79
5.Рентабельность персонала, тыс.руб./чел.	364,21	256,30	180,77	-107,9	-75,54	70,37	70,53

Для достижения расширенного воспроизводства и для того чтоб деятельность организации была прибыльной и рентабельной, необходимо чтоб темпы роста производительности труда превышали темпы роста оплаты труда. Данное требование не соблюдалось в ООО СК «Портал» за анализируемый период, что свидетельствует о неэффективности кадровой политики организации.

Что касается рентабельности персонала ООО СК «Портал», то она имеет тенденцию к ежегодному снижению, что указывает на снижение эффективности использования персонала организации и снижение эффективности кадровой политики организации. Поэтому целесообразно провести факторный анализ данного показателя. Исходные данные для факторного анализа рентабельности персонала ООО СК «Портал» представим в таблице 11.

Таблица 11 – Исходные данные для факторного анализа рентабельности персонала ООО СК «Портал»

Показатели	2018г.	2020г.	Изменение, +/-
Объем производства, тыс.руб.	403600	329874	-73726
Выручка от реализации, тыс.руб.	345238	245344	-99894
Доля выручки в объеме производства продукции	0,86	0,74	-0,11
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	70292	35430	-34862
Среднесписочная численность персонала, чел.	193	196	3
Прибыль на одного работника, тыс.руб.	364,21	180,77	-183,44
Рентабельность оборота	0,20	0,14	-0,06
Среднегодовая выработка продукции одним работником, тыс.руб.	2091,19	1683,03	-408,16

В таблице 12 произведем расчет влияния факторов на уровень рентабельности персонала ООО СК «Портал».

Таблица 12 – Расчет влияния факторов на уровень рентабельности персонала ООО СК «Портал»

Фактор	Алгоритм расчета	Изменение рентабельности персонала, тыс.руб.
Изменение: рентабельности оборота	$\Delta R_{II}^{Rob} = \Delta R_{об} \times D_{РП0} \times GB_0$ $= -0,06 \times 0,86 \times 2091,19$	-105,89
доли выручки в объеме производства продукции	$\Delta R_{II}^D = R_{об1} \times \Delta D_{РП} \times GB_0$ $= 0,14 \times (-0,11) \times 2091,19$	-33,72
среднегодовой выработки продукции одним работником	$\Delta R_{II}^{GB} = R_{об1} \times D_{РП1} \times \Delta GB$ $= 0,14 \times 0,74 \times (-408,16)$	-43,84

Анализируя данные таблицы 12 можно сделать вывод, что снижению рентабельности персонала ООО СК «Портал» способствовало изменению всех представленных факторов.

В частности, снижение рентабельности оборота способствовало снижению рентабельности персонала на 105,89 тыс.руб. Уменьшение доли выручки в объеме производства продукции способствовало снижению рентабельности персонала на 33,72 тыс.руб., а снижение среднегодовой выработки одного работника способствовало снижению рентабельности персонала на 43,84 тыс.руб.

Для определения уровня удовлетворенности персонала ООО СК «Портал» кадровой политикой было проведено анкетирование, в котором участвовали 100 работников организации. Результаты анкетирования представлены в Приложении А.

Из данных Приложения А можно сделать вывод о том, что большинство работников организации ООО СК «Портал» достаточно удовлетворены большинством аспектов кадровой политики организации. Однако наблюдается неудовлетворенность персонала оплатой труда и премированием.

Можно сделать вывод, что степень удовлетворенности персонала кадровой политикой в организации ООО СК «Портал» является достаточно высоким. Однако следует обратить внимание на уровень оплаты труда и премирования работников организации.

Таким образом, оценив кадровую политику организации ООО СК «Портал» можно сформулировать следующие выводы. ООО СК «Портал» — это строительная компания, которая не прекращает развиваться, оттачивая своё мастерство и внедряя передовые технологии. И вот уже более 5 лет ООО СК «Портал» знают, как ответственного и эффективного партнёра, способного качественно выполнить любую поставленную задачу. ООО СК «Портал» строит здания коммерческого назначения, возводит современные промышленные и сельскохозяйственные объекты, охватывая все уголки Московской области, и что бы ни потребовалось – ангар для производства или кондитерская фабрика, супермаркет или логистический центр.

Было определено снижение масштабов деятельности, снижении эффективности основной деятельности и снижении эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Целью кадровой политики ООО СК «Портал» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые ставит перед собой организация.

Анализ эффективности использования персонала ООО СК «Портал» показал, что в 2019 году производительность труда снизилась на 16,48%, а в 2020 году - на 16,21%. Это указывает на снижение эффективности использования персонала. Было определено, что большинство представленные факторы способствовали снижению среднегодовой выработки одного работника в ООО СК «Портал». В частности, наибольшее влияние на снижение среднегодовой выработки оказало снижение среднечасовой выработки. Снижение рентабельности персонала ООО СК «Портал» также указывает на снижение эффективности использования персонала организации и снижение эффективности кадровой политики. Факторный анализ показал, что снижению рентабельности персонала способствовало изменение всех проанализированных факторов.

Анкетирование работников организации ООО СК «Портал» позволило определить, что большинство работников организации достаточно удовлетворены большинством аспектов кадровой политики организации. Однако наблюдается неудовлетворенность персонала оплатой труда и премированием. Можно сделать вывод, что степень удовлетворенности персонала кадровой политикой в организации ООО СК «Портал» является достаточно высоким. Однако следует обратить внимание на уровень оплаты труда и премирования работников организации.

### 3 Направления совершенствования кадровой политики организации ООО СК «Портал»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации

Для того чтобы разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации ООО СК «Портал», необходимо для начала обобщить основные проблемы кадровой политики исследуемой организации. Представим их в таблице 13.

Таблица 13 – Основные проблемы кадровой политики организации ООО СК «Портал» и пути по ее совершенствованию

Суть проблемы	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
1.Повышение текучести кадров в организации, что указывает, в том числе, и на неудовлетворенность работников работой в данной организации.	Из данных таблицы 5 видно, что за анализируемый период текучесть кадров повысилась с 1,04% до 4,59%.	1. Введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров.
2.Снижение отдачи от использования персонала организации	Данные таблиц 7 и 10 указывают на снижение показателей производительности труда и показателя рентабельности персонала	2.Повышение квалификации работников организации.
		3. Введение компьютерного тестирования и метода деловых игр для оценки персонала.

Далее рассмотрим более подробно предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации ООО СК «Портал».

1. Введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров.

Кадровая политика в организации ООО СК «Портал» находится на достаточно высоком уровне. Руководство определяет цели и направления



кадровой политики, оно формирует кадровую стратегию объединения и отражает основные направления генеральной стратегии организации. В Уставе организации ООО СК «Портал» отображены принципы кадровой политики, правила внутреннего трудового распорядка, согласно коллективному договору действуют положения об оплате труда, о социальных гарантиях работникам организации. Условия коллективного договора распространяются на всех работников организации.

Вся совокупность производственных показателей влияет на формирование кадровой политики, поскольку руководители всех подразделений организации привлекаются к планированию и совершенствованию человеческих ресурсов. Уделяется большое внимание совершенствованию кадровой политики для улучшения каждого из ее элементов.

Так, кадровая служба организации требует расширения. Кроме специалистов по кадрам, в состав отдела кадров ООО СК «Портал» должен входить специалист по автоматизированным системам управления персоналом, который будет заниматься разработкой, внедрением и адаптацией к особенностям деятельности организации различных программных продуктов по управлению персоналом.

ООО СК «Портал» следует обратить внимание на процесс планирования ресурсов труда, поскольку несовершенное планирование человеческих ресурсов вредно сказывается на результатах деятельности организации и может привести к значительным убыткам. В то же время, планирование, выполненное на уровне современных требований и на основе передовых средств, и технологий, способствовать значительному росту доходности организации.

Планирование персонала выступает в качестве важной составляющей процесса его постоянного формирования и приведения в соответствие с современными потребностями в развитии организации. Основная цель планирования персонала заключается в реализации части общего плана

развития организации по обеспеченности его работниками в необходимом количестве, нужной квалификации и производительности, с оптимальными затратами на аренду и содержание. Функцию планирования ресурсов труда выполняет отдел кадров, а дополнительно нанятый работник, поможет улучшить ее выполнение.

Большое значение для организации ООО СК «Портал» имеет система и методы отбора и подбора кадров, поскольку именно уровень ее организации влияет на качественную характеристику отобранных кадров.

Механизм осуществления найма работников нужной квалификации включает целую систему методов, которые учитывают особенности внешнего и внутреннего рынков труда. Исходя из ограниченности финансирования в ООО СК «Портал» для отбора работников используют анализ кадровых данных и собеседование, которое проводит сначала работник отдела кадров, а затем руководитель отдела, в котором объявлен конкурс на замещение вакантной должности.

Для более эффективной оценки уровня профессиональных знаний, способностей и мотивов будущего работника предлагаю ввести компьютерное тестирование, разработкой которого займется специалист по автоматизированным системам управления персоналом, которого предлагается ввести в штат организации.

## 2. Повышение квалификации работников организации.

Эффективное функционирование любой организации, в первую очередь, определяется степенью развития ее персонала.

К составляющим процесса развития персонала организации относятся:

- профессиональное обучение персонала;
- производственная адаптация персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- планирование трудовой карьеры персонала, которое включает профессионально-квалификационное продвижение рабочих и специалистов,

служебно-профессиональное продвижение руководителей, формирование резерва руководителей.

Рассмотрим профессиональное обучение персонала. Для развития и повышения знаний и компетенции персонала в организации ведется постоянная работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

В организации ООО СК «Портал» проводятся следующие виды внутреннего профессионального обучения рабочих:

- подготовка, переподготовка рабочих;
- повышение квалификации работников;
- повышение квалификации рабочих, выполняющих работы с повышенной опасностью.

Одной из форм повышения профессионального уровня работников является наставничество. Для консультаций по теоретическим дисциплинам и спец технологий, оборудование, охраны труда, основ рыночной экономики и основ трудового законодательства – назначаются руководители и ведущие специалисты организации.

Предлагаю расширить формы повышения квалификации рабочих в ООО СК «Портал» и предложить:

- курсы по изучению передовых приемов и методов труда;
- курсы целевого назначения и смежных профессий;
- производственно-технические курсы, стажировки;
- курсы по повышению качества.

В частности, для всех рабочих ООО СК «Портал» (121 человек) в проектируемом году предлагается прохождение курсов по их специализации согласно результатам проводимого в организации тестирования. Стоимость обучения для 1 работника составляет 3,5 тыс. руб.

Такие формы повышения квалификации дают возможность работникам овладевать передовыми знаниями в своей сфере. Очень важным является процесс повышения квалификации руководителей и специалистов, который

осуществляется с целью усовершенствования знаний, умений и навыков по имеющейся специальности. Не менее важно овладение ими новыми функциональными обязанностями и особенностями трудовой деятельности в условиях рыночных отношений, освоение основ менеджмента, маркетинга, совершенствование навыков управления современным производством, рациональной и эффективной организации труда и тому подобное. Поэтому необходимо увеличить количество разнообразных курсов и кружков по повышению квалификации и уровня знаний работников организации.

Также целесообразно руководителей отделов организации (7 человек) отправить на специализированные курсы для руководителей в Академию бизнеса ЕУ.

«Академия бизнеса ЕУ специализируется на предоставлении услуг профессионального обучения и повышения квалификации в странах СНГ с 1993 года. За этот период у нас прошли обучение более 170 000 руководителей и специалистов ведущих компаний. Академия бизнеса ЕУ – это обучение мирового уровня, направленное на развитие бизнес-навыков и компетенций: топ-менеджеров и владельцев бизнеса, руководителей департаментов, менеджеров среднего звена, специалистов различных сфер деятельности и индустрий» [30].

Стоимость обучения для руководителей составляет 7 тыс. руб.

3. Введение компьютерного тестирования и метода деловых игр для оценки персонала.

Производственная адаптация персонала должна получить передовые формы и стандарты. Чем быстрее и подробнее удастся объяснить новому работнику о специфике работы, тем меньше потерь времени по использованию трудоспособных квалифицированных кадров испытывает организация. Разработкой данного вопроса должен заняться нанятый специалист отдела кадров организации.

Необходимость и значение оценки персонала многократно возрастают в современных условиях рыночной экономики. Оценка персонала

соответствует объективным потребностям, как работодателей, так и работников, удовлетворение которых позволяет согласовать индивидуальные и общие интересы. Постоянное использование системы оценки персонала существенно влияет на эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность.

В ООО СК «Портал» периодически проводится аттестация специалистов с целью определения уровня профессиональной подготовки, деловых качеств, творческих возможностей, планов по карьерному росту.

К сожалению, из-за ресурсных и финансовых ограничений в ООО СК «Портал» невозможно использовать определенные методы оценки персонала, что могло бы лучше раскрыть потенциал персонала, определять пути повышения их производительности, выявлять направления лучшей мотивации работников.

Предлагается расширить использование методов оценки к методам компьютерного тестирования и деловых игр. Компьютерное тестирование повышает эффективность выявления соответствия рабочего занимаемой должности и освобождает персонал организации, которые проходили это тестирование ранее в устной или письменной форме.

Метод деловых игр позволяет провести анализ знаний и навыков, ранжирование участников по их ролям и оценить способность работать в группе. Также через метод деловых игр оценивается общая атмосфера в коллективе.

ООО СК «Портал» очень хорошая система морального поощрения, предлагается ввести дополнительные формы материального поощрения работников. В отличие от руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих, для которых разрабатывается единое положение о материальном стимулировании за основные результаты производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, для рабочих разрабатываются отдельные – по видам производств и отдельных профессиональных групп – положения о материальном стимулировании их

труда. Показатели материального стимулирования труда работников должны отражать конкретные результаты их труда.

Поэтому в случае положительного прохождения рабочими ООО СК «Портал» компьютерного тестирования при достижении установленного планового уровня выручки, рабочие смогут получить соответствующий уровень прибыли.

По оценкам начальника отдела кадров ООО СК «Портал», реализация предложенных мероприятий позволит достигнуть уровня производительности труда 2018 года (1788,8 тыс. руб./чел.).

Далее целесообразно перейти к оценке эффективности предложенных мер.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Для того чтоб определить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО СК «Портал», предлагается рассчитать показатели экономического эффекта и экономической эффективности. Расчет данных показателей будем производить по ниже приведенным формулам:

$$ЭЭкон. = ФР - РР, \quad (2)$$

где ФР – финансовый результат от реализации предложенных мероприятий;

РР – расходы на реализацию предложенных мероприятий.

$$ЭФЭкон. = \frac{ФР}{РР}. \quad (3)$$

Для начала важно определить прогнозную величину выручки ООО СК «Портал» ( $V_{\text{прогн.}}$ ) с учетом реализации предложенных мероприятий. Для этого воспользуемся следующей формулой:

$$B_{\text{прогн.}} = ПТ \times Ч_{\text{пер.}}, \quad (4)$$

где ПТ – производительность труда с учетом реализации мероприятий;

$Ч_{\text{пер.}}$  – численность персонала после реализации мероприятий.

$$B_{\text{прогн.}} = 1788,8 \times 196 = 350604,8 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на реализацию предложенных мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО СК «Портал» представлены затратами на оплату труда специалиста по автоматизированным системам управления персоналом и затратами на обучение работников организации.

Годовую величину затрат на оплату труда специалиста по автоматизированным системам управления персоналом можно определить по формуле:

$$З_{\text{ОТС}} = ЗП_{\text{сп}} \times 12 \text{ мес.} \times 1,304, \quad (5)$$

где  $ЗП_{\text{сп}}$  – месячная заработная плата специалиста по автоматизированным системам управления персоналом.

$$З_{\text{ОТС}} = 38 \times 12 \times 1,304 = 594,62 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на обучение работников организации ООО СК «Портал» рассчитаем по следующей формуле:

$$З_{\text{обуч.}} = Ч_{\text{раб.}} \times C_{\text{об.раб.}} + Ч_{\text{рук.}} \times C_{\text{об.рук.}}, \quad (6)$$

где  $Ч_{\text{раб.}}$  – численность рабочих, которые будут проходить обучение;

$C_{\text{об.раб.}}$  – стоимость обучения для 1 рабочего;

$Ч_{\text{рук.}}$  – численность руководителей, которые будут проходить обучение;

$C_{\text{об.рук.}}$  – стоимость обучения для 1 руководителя.

$$З_{\text{обуч.}} = (121 \times 3,5) + (7 \times 7) = 472,5 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий определяются следующим образом:

$$Z_{сов.} = Z_{ОТС} + Z_{обуч.} \quad (7)$$

$$Z_{сов.} = 594,62 + 472,5 = 1067,12 \text{ тыс.руб.}$$

В таблице 14 представим расчет показателей эффективности реализации предложенных мероприятий для ООО СК «Портал».

Таблица 14 – Расчет показателей эффективности реализации предложенных мероприятий для ООО СК «Портал»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение, +/-
Выручка от реализации, тыс.руб.	245344	350604,8	105260,8
Расходы на реализацию мероприятий, тыс.руб.	1067,12		
Экономический эффект, тыс.руб.	104193,68 (105260,8 - 1067,12)		
Экономическая эффективность, руб./руб.	98,64 (105260,8 / 1067,12)		

Приведенные в таблице 14 данные показывают, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки на 105260,8 тыс.руб. это в свою очередь приведет к формированию экономического эффекта в размере 104193,68 тыс.руб. Совокупные затраты на реализацию предложенных мер составили 1067,12 тыс.руб. При этом на 1 рубль затрат на реализацию предложенных мероприятий приходится 98,64 руб. получаемого дохода. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО СК «Портал».

Также важно выделить социальный эффект от внедрения предложенных мер для ООО СК «Портал»:

- повышение эффективности оценки уровня профессиональных знаний, способностей и мотивов новопринятых работников;



- повышение квалификации даст возможность работникам овладеть передовыми знаниями и получить ценный опыт. Это в свою очередь повысит показатели деятельности организации;
- компьютерное тестирование повысит эффективность выявления соответствия работника занимаемой должности и высвободит работников, которые проводили такое тестирование ранее в письменной или устной форме. Метод деловых игр позволит провести анализ знаний и навыков, ранжирование участников по их ролям и оценить способность работы в малой группе.

Итак, определенные показатели экономической эффективности и социальный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО СК «Портал» свидетельствуют об их результативности и необходимости внедрения в исследуемой организации.

Таким образом, разработав направления совершенствования кадровой политики организации ООО СК «Портал», сформулируем следующие выводы.

В ходе проведенного анализа кадровой политики ООО СК «Портал» были определены следующие основные проблемы:

- повышение текучести кадров в организации, что указывает, в том числе, и на неудовлетворенность работников работой в данной организации;
- снижение отдачи от использования персонала организации.

Для устранения данных проблем были разработаны следующие мероприятия:

- введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров;
- повышение квалификации работников организации;
- введение компьютерного тестирования и метода деловых игр для оценки персонала.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки на 105260,8 тыс.руб. это в свою очередь приведет

к формированию экономического эффекта в размере 104193,68 тыс.руб. Суммарные затраты на реализацию предложенных мер составили 1067,12 тыс.руб. При этом на 1 рубль затрат на реализацию предложенных мероприятий приходится 98,64 руб. получаемого дохода. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО СК «Портал».

Итак, определенные показатели экономической эффективности и социальный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО СК «Портал» свидетельствуют об их результативности и необходимости внедрения в исследуемой организации.

## Заключение

Кадровая политика – это система теоретических взглядов, требований и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом организации в современных условиях хозяйствования.

В зависимости от уровня понимания и адекватного использования нормативов и правил организации различают следующие виды кадровой политики: активная, пассивная, реактивная и превентивная. В зависимости от стратегической нацеленности руководителей на персонал организации или на персонал, находящийся во внешней среде, кадровая политика бывает открытой и закрытой. Разработка действенной кадровой политики предусматривает сочетание ориентации кадровой политики организации на рынок труда с доминирующим подходом к ее реализации.

В кадровой политике определяются все приоритетные направления и условия менеджмента персонала, сроки и пути их достижения. Именно поэтому для организации так важно выбрать подходящий и наиболее эффективный вид кадровой политики. Кадровая политика формируется в сочетании с другими концепциями организации: производственной, финансовой, экономической и маркетинговой.

ООО СК «Портал» — это строительная компания, которая не прекращает развиваться, оттачивая своё мастерство и внедряя передовые технологии. И вот уже более 5 лет ООО СК «Портал» знают, как ответственного и эффективного партнёра, способного качественно выполнить любую поставленную задачу. ООО СК «Портал» строит здания коммерческого предназначения, возводит современные промышленные и сельскохозяйственные объекты, охватывая все уголки Московской области, и что бы ни потребовалось – ангар для производства или кондитерская фабрика, супермаркет или логистический центр.

Было определено снижение масштабов деятельности, снижении эффективности основной деятельности и снижении эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Целью кадровой политики ООО СК «Портал» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые ставит перед собой организация.

Анализ эффективности использования персонала ООО СК «Портал» показал, что в 2019 году производительность труда снизилась на 16,48%, а в 2020 году - на 16,21%. Это указывает на снижение эффективности использования персонала. Было определено, что большинство представленные факторы способствовали снижению среднегодовой выработки одного работника в ООО СК «Портал». В частности, наибольшее влияние на снижение среднегодовой выработки оказало снижение среднечасовой выработки. Снижение рентабельности персонала ООО СК «Портал» также указывает на снижение эффективности использования персонала организации и снижение эффективности кадровой политики. Факторный анализ показал, что снижению рентабельности персонала способствовало изменение всех проанализированных факторов.

Анкетирование работников организации ООО СК «Портал» позволило определить, что большинство работников организации достаточно удовлетворены большинством аспектов кадровой политики организации. Однако наблюдается неудовлетворенность персонала оплатой труда и премированием. Можно сделать вывод, что степень удовлетворенности персонала кадровой политикой в организации ООО СК «Портал» является достаточно высоким. Однако следует обратить внимание на уровень оплаты труда и премирования работников организации.

В ходе проведенного анализа кадровой политики ООО СК «Портал» были определены следующие основные проблемы:

- повышение текучести кадров в организации, что указывает, в том числе, и на неудовлетворенность работников работой в данной организации;
- снижение отдачи от использования персонала организации.

Для устранения данных проблем были разработаны следующие мероприятия:

- введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров;
- повышение квалификации работников организации;
- введение компьютерного тестирования и метода деловых игр для оценки персонала.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки на 105260,8 тыс.руб. это в свою очередь приведет к формированию экономического эффекта в размере 104193,68 тыс.руб. Совокупные затраты на реализацию предложенных мер составили 1067,12 тыс.руб. При этом на 1 рубль затрат на реализацию предложенных мероприятий приходится 98,64 руб. получаемого дохода. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО СК «Портал».

Итак, определенные показатели экономической эффективности и социальный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО СК «Портал» свидетельствуют об их результативности и необходимости внедрения в исследуемой организации.

## Список используемой литературы

1. Башечкина А. В. Пути формирования эффективной кадровой политики на предприятии // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (32). С. 142-147.
2. Беседин А. В. Сущность и задачи кадровой политики / А. В. Беседин // Молодой ученый. 2018. № 52 (238). С. 97-98.
3. Боговиз А. В., Вукович Г. Г. Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 32. С. 46-51.
4. Габоева Е. С. Анализ и пути совершенствования кадровой политики // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2018. № 6. С. 23-26.
5. Газизова А. Р. Эффективное планирование профессионального развития персонала как одно из ключевых направлений кадровой политики // Экономика и социум. 2018. № 11 (42). С. 203-210.
6. Галимова А. Ш., Галяутдинова Г. Ф. Кадровая политика : зарубежный опыт // Теория и практика современной науки. 2019. № 6-2 (12). С. 514-517.
7. Гордеева А. Г. Методы для совершенствования кадровой политики // Экономика и социум. 2020. № 6-1 (19). С. 408-412.
8. Запара Д.В., Иванов А. И., Огорева Ю.А. Сущность кадровой политики // Бенефициар. 2019. № 57. С. 33-35.
9. Зиннатуллина Д. К., Галимова И. Н. Особенности кадровой политики организации в современных условиях // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (56). С. 184-189.
10. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский. М.: Юрайт, 2018. 479 с.

11. Калмыкова О. Ю. Кадровая политика организации: учеб. пособие / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2018. – 370 с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / Л.В. Ивановская, ред.: А.Я. Кибанов, Гос. ун-т управления, А.Я. Кибанов. М. : Проспект, 2020 . 260 с.
13. Козак Н. Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак. М. : Издательские решения, 2019. 260 с.
14. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации. Монография / Н. М. Кузьмина. М. : ИНФРА-М, 2017. 118 с.
15. Лесная Е. Ю., Купченко А. Ю. Факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой политики организации // Экономика и социум. 2018. № 2-5 (15). С. 810-815.
16. Лунева Е. Р. Совершенствование кадровой политики на предприятии // Nauka-Rastudent.ru. 2019. № 12 (24). С. 236-245.
17. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2018. 202 с.
18. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. Минск : ГИУСТ БГУ, 2019. 128 с.
19. Рахимова А. Ш., Бикметов Р. Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 19. С. 76-81.
20. Савина М. В., Шумаева Е. А. Особенности формирования кадровой политики в период антикризисного управления предприятием // Экономика и социум. 2019. № 2 (21). С. 1288-1294.
21. Симукова Е. Т., Батарчук Д. С. Кадровая политика как проблема управления персоналом // Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 262-268.

22. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебник / В. В. Травин. М. : Дело, 2019. – 267 с.
23. Хадасевич Н. Р. Кадровая политика современных организаций: сущность, содержание и значение // Экономика и социум. 2019. № 6-2 (25). С. 893-898.
24. Шекшня С. В. Управление персоналом современных организаций / С. В. Шекшня. М. : ЮНИТИ, 2018. 429 с.
25. A handbook of human resource management practice. Michael Armstrong. 10th edition. Kogan Page Publishers, London, 2018. 982 p.
26. Essentials of Management. Andrew J. DuBrin - Ninth Edition. SouthWestern, a part of Cengage Learning, 2019. 727p.
27. Human Resource Management. Robert L. Mathis, John H. Jackson. South-Western Cengage Learning, – 13th ed. 2018. 657 p.
28. Marketing management and strategy. Peter Doyle and Phil Stern - 4<sup>th</sup>ed. 2020. 461 p.
29. Strategic human resource management a guide to action. Michael Armstrong. London and Philadelphia-3rd ed. 2019. 196 p.
30. <https://academyey.com/>– Официальный сайт Академии бизнеса ЕУ.



## Приложение А

### Результаты анкетирования по степени удовлетворенности персонала ООО СК «Портал»

В какой степени вы удовлетворены:	Совершенно не удовлетворен	Скорее нет	Скорее да	Вполне удовлетворен
Содержанием работы	2	8	37	53
Условиями труда	0	2	24	74
Режимом труда и отдыха	0	2	18	80
Организацией и оснащением рабочего места	2	10	29	59
Организацией вашего труда со стороны непосредственного руководителя	0	0	15	85
Размером Вашего месячного оклада	37	31	18	14
Размерами премирования	21	43	19	17
Возможность должностного продвижения	9	37	24	30
Управлением организацией	3	2	32	63
Управлением персоналом организацией	1	1	36	62
Вашими взаимоотношениями с непосредственным руководителем, с руководством организации, с коллегами	0	7	25	68
Отношениями Вашего коллектива с другими сотрудниками организации, с руководством организации, с непосредственным руководителем	0	7	25	68
Социальным пакетом	0	0	7	93
Организацией режима отпусков	0	7	25	68
Требованиями дисциплины	0	0	8	92
Корпоративной культурой организации	0	0	12	88