

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

П.М. Кочеткова

(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: Кочеткова Полина Максимовна

Тема работы: Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО «Горизонталь плюс»)

Руководитель: кандидат педагогических наук, доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) Никишина Антонина Львовна

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

Объект исследования – ООО «Горизонталь плюс» основным видом деятельности, которого является ремонт бурильного инструмента, инспекция бурильного и спуско-подъемного оборудования.

Предмет исследования – механизмы и инструменты совершенствования кадровой политики.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение организационно – экономических данных, анализ организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В бакалаврской работе был выполнен анализ кадровой политики в ООО «Горизонталь плюс», по результатам которого были выявлены недостатки.

Проведя анализ были разработаны пути совершенствования кадровой политики.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её предложения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, списка литературы из 21 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений 57 страниц машинописного текста, в том числе – 13 таблиц и – 9 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадровой политики предприятия.....	6
1.1 Понятие, цели и задачи кадровой политики	6
1.2 Основные направления совершенствования кадровой политики	12
2 Анализ кадровой политики ООО «Горизонталь плюс».....	21
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации.....	21
2.2 Анализ действующей кадровой политики организации.....	30
3 Совершенствование кадровой политики организации.....	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики	41
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	49
Заключение	53
Список используемой литературы	54
Приложение А Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 гг.....	58
Приложение Б Анкета оценки мотивации персонала	60
Приложение В Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»	62
Приложение Г Актуальные должностные инструкции менеджера по персоналу и менеджера по тендерам	67
Приложение Д Положение об оплате труда и премировании работников	74

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами: в современном мире, в условиях сильнейшей конкурентной борьбы, организации находятся в вечном поиске устойчивых источников конкурентного преимущества, также ни одна компания не может обойтись без квалифицированного персонала, а это зачастую большая редкость.

Одним из главных факторов, который влияет на эффективность производства, являются сотрудники компании.

На сегодняшний день достаточно много организации испытывают нехватку квалифицированного персонала, поэтому особое внимание нужно уделить системе управления издержками на персонал.

Кадровая политика нацелена на постоянное (регулярное) развитие ресурсами человека и нуждается в обновлении. Она должна оперативно реагировать на различные изменения, происходящие в организациях. К большому сожалению, пока не все кадровые службы (подразделения) поняли необходимость проведения эффективной кадровой политики. Поскольку человеческие ресурсы оказывают колоссальное влияние на все другие ресурсы любой компании, и является главным фактором для действенной работы компании в условиях рыночных отношений.

Кадровая политика организации – это система различных норм, правил, целью которой, является создание эффективного, высокопрофессионального, дружного коллектива.

Целью работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики.

Достижение цели будет возможно при решении следующих задач:

- 1) Рассмотреть теоретические основы кадровой политики предприятия;
- 2) Проанализировать кадровую политику организации;

3) Разработать мероприятие по совершенствованию кадровой политики.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Горизонталь плюс»

Предмет исследования – кадровая политика ООО «Горизонталь плюс»

Информационную базу работы составляют нормативно – правовые акты ООО «Горизонталь плюс», работы отечественных и иностранных авторов в области кадровой политики.

Практическая значимость проводимого исследования заключается в том, что данные мероприятия могут быть рекомендованы предприятием, работающим в данном секторе экономике.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений 57 страниц машинописного текста, в том числе – 13 таблиц и – 9 рисунков.

1 Теоретические основы кадровой политики предприятия

1.1 Понятие, цели и задачи кадровой политики

Кадровая политика предприятия – это система из правил и норм, которая дает направление работы с персоналом и определяет ее содержание.

Также необходимо отметить, что кадровая политика обеспечивает создание эффективного и высококвалифицированного, ответственного коллектива, которому было бы психологически комфортно находиться друг с другом. Так как это влияет на реакцию персонала на требования рынка, связанные со стратегией организации.

Рассмотрим, какие определения понятию «кадровая политика» давали различные авторы.

Ж.Ю. Кургаев определяет кадровую политику как систему взглядов, идей и принципов, определяющих основные требования, направления и методы работы фирмы с персоналом [11].

Кадровая политика – главное направление кадровой работы, которое представляет собой совокупность принципов, методов и форм механизма по выработке задач, помогающих сохранить, укрепить и развить кадровый потенциал персонала, а также создать коллектив, обладающий высокой производительностью, чтобы своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка [12].

А.Я. Кибанов, как и Ж.Ю. Кургаев, говорил, что кадровая политика является системой знаний, взглядов и принципов работы с персоналом организации, но конкретизировал, что методы, формы, цели и задачи устанавливаются государственными органами и влияют на все сферы деятельности человека [6].

Исходя из рассмотренных выше определений понятия «кадровая политика», можно сделать вывод, что каждый автор и исследователь имеет свое видение, но все они едины в том, что кадровая политика представляет

собой систему взглядов, принципов и правил, которые регулируют деятельность всего персонала и каждого отдельного человека. Также можно добавить, что кадровая политика – это одно из важнейших направлений управленческой деятельности любой организации.

Кадровая политика может помочь выявить, какой персонал нужен какой-либо организации, определить его количественную и качественную характеристику, а также организовать работу с ним так, чтобы эффективность деятельности предприятия выросла. Следует отметить, что идеальную кадровую политику создать совершенно невозможно (как и универсальную кадровую политику), но грамотно подобранный персонал – безусловный успех руководителя организации, так как он способствует притоку совершенно новых и радикальных идей, которых ранее не было, может помочь выявить ошибки в работе, что-то изменить, улучшить, и доработать[10].

Для этого можно ввести в компании анкетирование, для которого руководитель заранее составит волнующие вопросы и разработает возможные варианты ответов, которые могут дать сотрудники. Благодаря таким опросам можно многое понять и узнать, например, с какой целью устраивается человек на какую-либо должность, чего ждет от работы, чем занимается в свободное от работы время, удовлетворяют ли его условия компании.

Также, можно уточнить, легко ли работник может найти общий язык с другими людьми и готов ли поддерживать инициативу и выдвигать свои идеи в новом коллективе. Ведь один из основных принципов успеха организации – это такой коллектив, который имеет тесную связь (команда), а также добивается всех поставленных целей и задач, несмотря ни на какие трудности и преграды [15].

Безусловно, важно, чтобы сотрудники продолжали повышать квалификацию, посещали различные тренинги. Всё это может повлиять на готовность сотрудников к изменению своего положения в организации, и

поможет им приобрести новые знания и навыки в сфере их деятельности, которые они смогли бы применить, то есть приобрести необходимые компетенции [2].

Таким образом, к основным целям кадровой политики организации можно отнести следующие:

- оптимизация кадрового состава предприятия;
- совершенствование действующей в организации системы управления персоналом;
- создание системы социальной защищенности работников;
- своевременные изменения культуры организации в соответствии с изменениями концепции кадровой политики.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что приоритетной целью кадровой политики можно назвать создание максимально эффективной кадровой системы управления персоналом во всех сферах деятельности организации [9].

На основании выявленных целей кадровой политики можно выделить, что задачи кадровой политики организации должны быть связаны с определением соответствия количественных и качественных характеристик сотрудников должностным инструкциям, которые, в свою очередь, соответствуют современным требованиям рынка. Своевременная актуализация мер социальной защиты, применяемых в компании, актуализация всех положений и принципов работы с персоналом в соответствии с изменениями в кадровой политике, организация всего спектра деятельности с персоналом (начиная подбором и заканчивая развитием) позволит повысить эффективность работы с персоналом в организации [5].

В качестве общих задач можно выделить то, что организация должна своевременно реагировать на требования рынка, государственных и международных стандартов работы с персоналом, требования сотрудников. Также немаловажно своевременно опрашивать сотрудников для выявления путей развития кадровой политики и оповещать сотрудников организации о

внесенных изменениях в каком-либо направлении работы с персоналом в организации. Задачи кадровой политики представлены на рисунке 1.

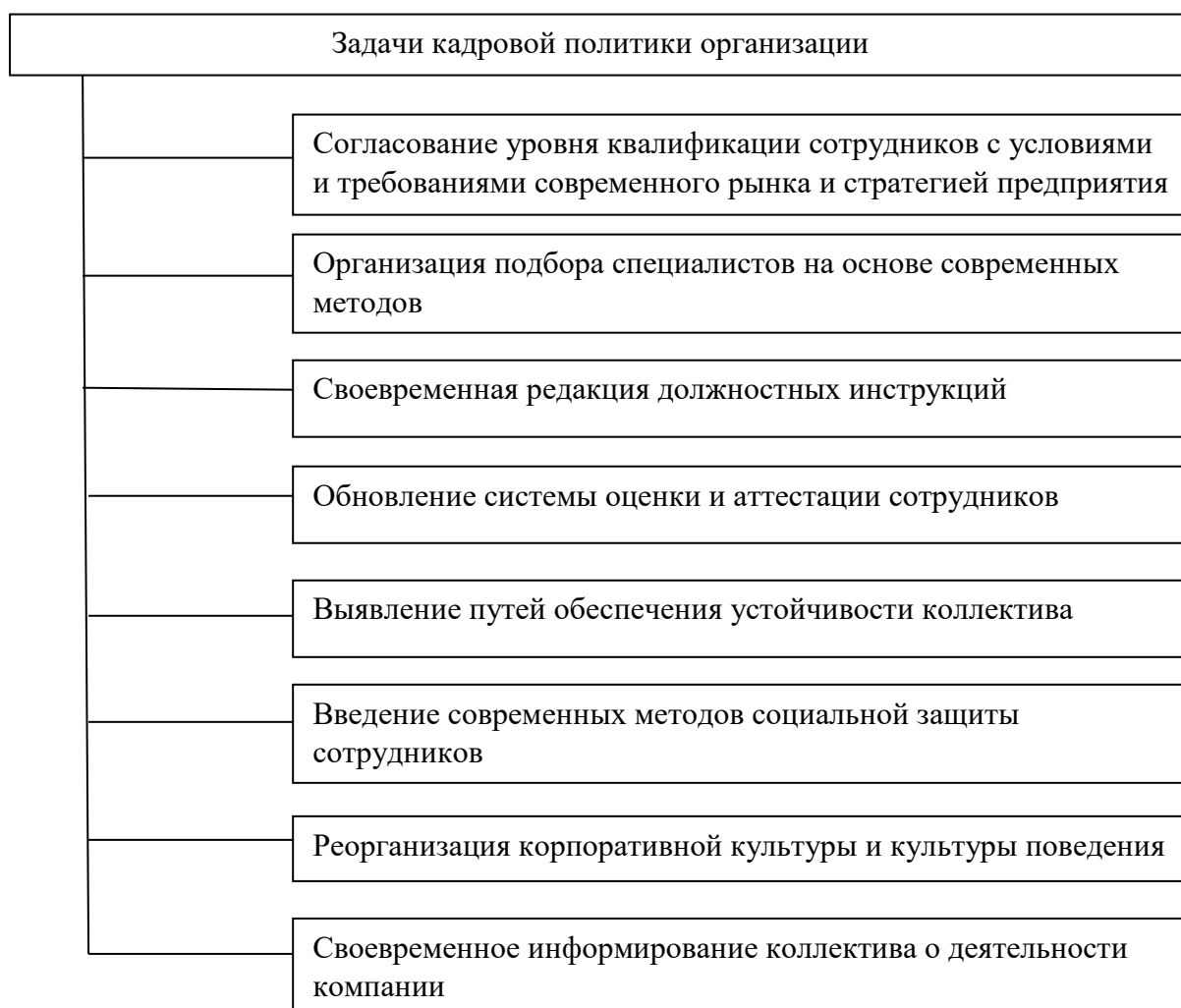


Рисунок 1 – Задачи кадровой политики

Таким образом, из рисунка 1 можно сделать вывод, что самой важной задачей кадровой политики является обеспечения организации персоналом, отвечающим определенным требованиям в соответствии со стратегией развития организации, а также эффективное использование нанятого персонала.

Можно выделить великое множество целей и задач кадровой политики, так как это зависит от многих факторов, например, типа организации, рынка, на котором действует предприятие, формы предприятия, насколько крупной

организация является, на каком этапе жизненного цикла организация находится или видов кадровой политики. Рассмотрим подробнее виды кадровой политики.

Виды кадровой политики можно классифицировать по нескольким показателям: степени открытости организации, масштаба кадровых мероприятий и так далее.

Так по степени открытости предприятия можно выделить такие два вида кадровой политики, как:

- Открытая, то есть открытая для внешних кандидатов на закрытие потребности в персонале. Такая кадровая политика позволяет закрывать вакансии, как низовых уровней, так и высшего уровня внешними кандидатами.
- Закрытая, то есть закрытие открытых вакансий осуществляет исключительно внутренними кандидатами. Данный вид кадровой политики позволяет продвигаться по карьерной лестнице всем действующим сотрудникам организации.

Следующая классификация кадровой политики, которая будет рассмотрена (по масштабу кадровых мероприятий), включает следующие виды кадровой политики:

- пассивная, то есть руководитель организации не прогнозирует какие-либо изменения рынка или организации, а, следовательно, и не осуществляет контроль за деятельностью сотрудников; нет четкого системного подхода к руководству предприятием;
- реактивная, то есть руководитель отслеживает и внедряет изменения по мере возникновения проблем, хотя четко понимает необходимость развитой кадровой политики;
- превентивная, когда руководитель планирует возможные пути развития кадровой политики организации, но не может их внедрить в виду отсутствия ресурсов;

– активная, когда эффективное управление персоналом – главная задача организации, и руководство максимально заинтересовано в развитии всех сфер работы с персоналом [16].

Итак, можно сделать вывод, что видов кадровой политики много, и все они различны между собой. Конечно, у каждого руководителя той или иной организации свой подход, но можно сказать, что реактивная кадровая политика – самый распространенный вид кадровой политики – то, к чему должны стремиться все руководители.

На формирование кадровой политики также влияют внешние и внутренние факторы, которые рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы внешней и внутренней среды

Факторы формирования кадровой политики		
Факторы внешней среды		Факторы внутренней среды
Факторы прямого воздействия	Факторы косвенного воздействия	
Потребители	Политические, то есть возможные изменения в законодательстве, нормативной базе	Производство, то есть его объем, структура, номенклатура, а также качество выпускаемой продукции
Конкуренты	Экономические, то есть изменения темпов инфляции, уровней занятости и безработицы	Персонал, то есть его структура, квалификация, а также текучесть кадров
Трудовые ресурсы	Социальные, то есть качество жизни населения и его отношения к работе	Организация управления, то есть какие методы управления используются
Государство	Технологические, то есть развитие науки и техники	Маркетинг, то есть все процессы планирования производства (доля рынка, портрет потребителя)
Профсоюзы		Финансы, то есть показатели, отражающие работу предприятия
		Культура и имидж предприятия, то есть образ предприятия в глазах потребителей и как работодателя

Из таблицы 1 следует, что грамотно организованная внутренняя среда позволяет компании полноценно функционировать и существовать. Внешняя

среда же поставляет ресурсы для жизнедеятельности внутренней среды, помогает поддерживать организацию на должном уровне. Именно постоянный обмен организации с внешней средой (приобретением ресурсов и продажей готовой продукции) обеспечивает выживание в условиях рынка [20].

Таким образом, кадровая политика организации – это совокупность норм, правил и принципов, которая позволяет создать дружный, ответственный и эффективный коллектив посредством объединения различных форм деятельности. Также кадровая политика должна соответствовать стратегии и цели развития компании и своевременно реагировать на требования рынка, которые постоянно меняются.

1.2 Основные направления совершенствования кадровой политики

Главные направления кадровой политики любой современной организации – подбор и правильная расстановка кадров, а также последующая адаптация, оценка и аттестация, развитие и мотивация персонала [19].

Чтобы все указанные направления правильно функционировали, необходимо формировать кадровую политику в соответствии с этапами, представленными на рисунке 2.

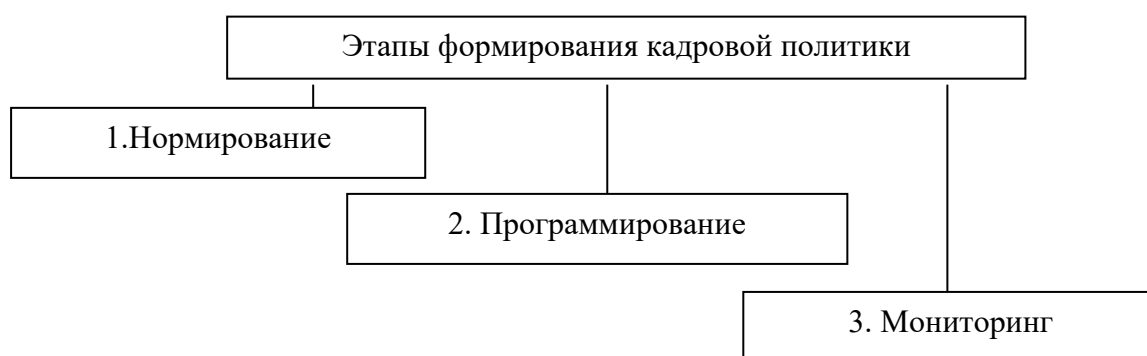


Рисунок 2 – Этапы формирования кадровой политики

Рассмотрим каждый этап подробнее.

Как видно из рисунка 2, первый этап – нормирование, во время которого руководитель или служба по работе с персоналом должны согласовать задачи, принципы и методы работы с персоналом с этапом развития организации и планами деятельности всей организации.

Следующий этап – программирование, главной задачей которого является создание программ и методов по достижению целей организации в области управления персоналом. Следует отметить, что внимание при программировании обращается как на состояние компании на момент проведения этапа, так и прогнозируются и учитываются возможные изменения.

Заключительный этап – мониторинг персонала. Данный этап можно разделить ещё на два этапа: первый – анализ работы персонала и прогнозирование всех возможных изменений; второй же заключается во внедрении разработанных программ и отслеживании того, как они «приживаются». То есть данный этап направлен на своевременную актуализацию действующих и совершенствование разрабатываемых программ [4].

Отсюда можно сделать вывод, что этапы непосредственно влияют на совершенствование кадровой политики.

Несмотря на то, что из проведенных выше анализов видно, что кадровая политика и её совершенствование – одни из главных направлений деятельности любой современной организации, руководство некоторых отечественных компаний пренебрегает этим, так как отсутствует понимание нужности эффективной кадровой политики, как утверждают некоторые исследователи. Роль кадровой политики в развитии современных компаний огромна, так как она прямо влияет на эффективность работы сотрудников через четкую и грамотно разработанную систему управления персоналом. Кроме того, кадровая политика, помимо отношений с персоналом, влияет и на отношения с внешней средой, то есть рынком труда, властью и так далее.

С другой стороны, ряд крупных российских компаний демонстрирует важность и необходимость правильной кадровой политики. В качестве примера рассмотрим кадровую политику ПАО «ВТБ».

По данным РБК на 2021 г. ПАО «ВТБ» входит в число крупнейших российских компаний. По числу Universum ПАО «ВТБ» занимает второе место среди компаний банковского сектора, а также продолжает расширять число офисов нового формата в рамках масштабной модернизации сети и цифровизации. Стратегия организации за 2020 год определяет, что отношения с сотрудниками выстраиваются на принципах честности и прозрачности, а социальная ответственность также важна, как финансовые показатели и коммерческий успех организации. Помимо работы с внутренней средой, ПАО «ВТБ» также активно помогает развивать и внешнюю среду – повышает качество жизни за счет помощи спорту, образованию и науке, культуре и искусству. В данной компании работает квалифицированный персонал, который проходит курсы по повышению квалификации и аттестацию.

Преимуществами работы в данной компании также являются:

- стабильность компании и уверенность в будущем у сотрудников,
- слаженная, ответственная и квалифицированная команда,
- возможность карьерного роста,
- предоставление различных мастер-классов от ведущих экспертов рынка,
- масштабные бизнес-проекты, которые дают сотрудникам возможность развиваться в своей профессиональной сфере и быть уверенным в своей компетентности.

На кадровую политику и систему управления персоналом в целом ПАО «ВТБ» оказывают влияние:

- развитие ключевых программ для руководителей,

- развитие комплексных программ корпоративных компетенций (например, в виде треков развития корпоративных компетенций),
- развитие системного и стратегического мышления посредством бизнес-стимуляций,
- модульная онлайн-программа с INSEAD,
- обучение технологиям гибкого управления разработками для команд, работающих над инновационными проектами,
- комплексная программа обучения, связанного с развитием продаж для менеджеров по продажам,
- разрешение и управление конфликтными ситуациями и многие другие.

Анализ, проведенный выше, показал, что кадровая политика ПАО «ВТБ» является примером хорошо разработанной кадровой политики по различным направлениям системы управления персоналом. Основным направлением является развитие персонала, основанное на тенденциях в сфере образования и рынка труда. Можно отметить, что грамотно выстроенная кадровая политика способствует формированию дружной и эффективной команды для решения текущих и стратегических задач организации.

Кроме того, для формирования правильной кадровой политики и последующим повышением эффективности деятельности организации необходимо научиться управлять и неформальными группами [26]. Данные группы формируются в организации из сотрудников на основании общих интересов, симпатий, увлечений или привычек, а не по приказу высшего руководства. Такие группы имеют своего лидера, который ведет их только вперед. К особенностям таких групп относится также и то, что они создаются для того, чтобы у сотрудника, безусловно, было чувство принадлежности, защищенности, помощи и общения – все это, конечно же, помогает сотруднику эффективно работать, если он не удовлетворен условиями работы (например, оплатой труда). Поэтому при формировании кадровой

политики крайне необходимо обращать внимание как на формальные группы, созданные руководством организации, так и на неформальные, образовавшиеся внутри коллектива [13].

Любая действующая кадровая политика должна своевременно совершенствоваться под требованиями рынка и требованиями персонала. Рассмотрим основные методы совершенствования кадровой политики в современных организациях.

Первый метод – внедрение кадрового планирования. Суть данного метода заключается в прогнозировании и планировании требуемых трудовых ресурсов, а также в своевременном закрытии потребности в персонале в нужном количестве и качестве, то есть отвечающих знаниям, умениям и навыкам, требуемых должностной инструкцией [3].

Следует отметить, что кадровое планирование направлено как на привлечение новых сотрудников, так и на расстановку уже действующих. На обе категории новое рабочее место повлияет исключительно положительно, так как новое рабочее место удовлетворяет такие потребности человека как комфорт, признание, развитие каких-либо необходимых способностей, а, следовательно, позволит повысить эффективность труда. Для организации новое рабочее место позволит получить персонал, обладающий необходимыми компетенциями и квалификацией, который может качественно и своевременно решить различные задачи и позволить организации достичь поставленных целей.

Еще одним преимуществом кадрового планирования является стимулирование сотрудников к более качественной работе и высокой производительности труда посредством материальной мотивации и развития. Таким образом, главная задача кадрового планирования – учет всех интересов работников.

Следующий метод, который будет рассмотрен – кадровый резерв. Данный метод лежит в обязанностях отдела кадров. Он заключается в занесении в базу действующих сотрудников и внешних кандидатов для

последующего закрытия появляющихся вакансий. Основными показателями, по которым кандидаты отбираются в кадровый резерв, являются текущий уровень компетенций и потенциал сотрудника.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что должности в аппарате управления должны замещаться по следующим принципам:

- 1) Молодые специалисты являются ресурсом для закрытия должностей низового уровня;
- 2) Действующие руководители и специалисты организации, а также внешние кандидаты, могут быть одобрены на замещения должности любого уровня;
- 3) Потребность в управленческих кадрах закрывается за счет продвижения действующих перспективных сотрудников организации, которые были отобраны в кадровый резерв за свою эффективную и качественную работу и высокие показатели;
- 4) Сотрудники, внесенные в кадровый резерв, должны отвечать определенным требованиям должности, кандидатом на замещение которой они являются.

Для того, чтобы действие разработанной кадровой политики было эффективным, необходимо задокументировать основные ее положения в специальном документе – положении о кадровой политике. Данный документ утверждается руководителем организации и должен включать в себя общие положения документа и кадровой политики, принципы кадровой политики, перечень регламентирующих документов и как данный документ применяется в работе с персоналом. Данный документ очень поможет сотрудникам (работникам) четко знать свои должностные обязанности, инструкции, также это способствует улучшению работоспособности.

Положение о кадровой политике как документ влияет на остальные документы, регламентирующие работу персонала и с персоналом: положение об оплате труда, о стимулировании, о развитии персонала, об оценке и аттестации, должностные инструкции и так далее. То есть корректировки,

вносимые в текст положения о кадровой политике, должны отражаться и в остальных перечисленных документах. В свою очередь, анализ действующих документов, регламентирующих работу персонала, позволяет выявить направления совершенствования кадровой политики. Кроме того, все перечисленные документы взаимосвязаны. Например, если у сотрудников компании наблюдается высокий уровень недовольства получаемой заработной платы, то стоит пересмотреть не только положение об оплате и стимулировании, но и должностные инструкции и положения об оценке персонала. Это связано с тем, что недовольство может быть вызвано как несоответствием обязанностей, которые выполняет сотрудник, и оплатой труда, так и неправильным распределением сотрудников по вакантным местам в результате неправильной оценки [21].

Таким образом, при создании новых должностей в первую очередь необходимо определить четкий список обязанностей, которые сотрудник должен будет выполнять, а также перечень компетенций, которыми он должен будет обладать. Исходя из должностной инструкции, а также обращаясь к единому тарифно-квалификационному справочнику, следует уже разрабатывать параметры оплаты труда на вводимой должности. Все это позволит снизить недовольство выполняемыми обязанностями и системой оплаты у сотрудников. Необходимо не забывать и о том, что следует актуализировать и действующие должностные инструкции путем соотношения перечня задач сотрудников в документе и выполняемых обязанностей по факту. Исходя из этого анализа, можно не только сделать должностные инструкции, но и определить зоны развития сотрудника, возможное повышение сотрудника или перевод на другую должность по горизонтальному направлению карьерной лестницы в соответствии с выполняемыми обязанностями.

Все это позволит повысить удовлетворенность сотрудников компанией и выполняемой ими работой, определит зоны развития в области работы с персоналом и направления развития сотрудников.

Исходя из содержания положения о кадровой политике, необходимо рассмотреть принципы кадровой политики, на которых должна строиться работа с персоналом организации. Принципы кадровой политики представлены на рисунке 3.

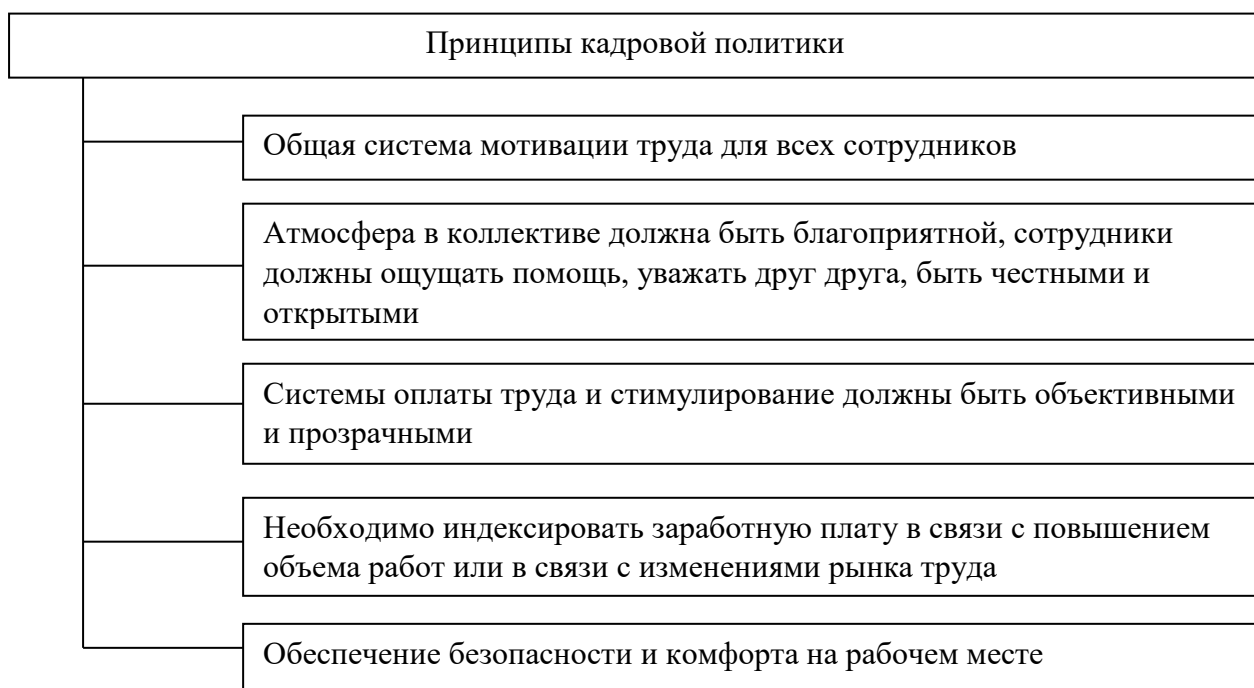


Рисунок 3 – Принципы кадровой политики

Следовательно, для совершенствования кадровой политики предприятия необходимо:

- создать документы, регламентирующие все аспекты работы с персоналом;
- своевременно обеспечивать организацию в необходимом количестве и качестве сотрудниками, которые могли бы оперативно реагировать на изменение требований и решать возникающие проблемы;
- мотивировать сотрудников путем материального и нематериального поощрения – это позволит повысить уровень заинтересованности и удовлетворенности трудом у сотрудников;

- улучшение морально-психологического климата на предприятии;
- улучшение системы оценки персонала – она должна быть объективной и понятной всем сотрудникам, должна быть справедливой, так как именно она влияет на принятие кадровых решений.

Таким образом, можно сделать вывод, что главная цель работы с персоналом любой организации и, соответственно, кадровой политики – благополучие каждого сотрудника, так как именно оно влияет на ситуацию и климат в организации. Для этого необходимо создать эффективную систему работы с персоналом, которая зависела бы не только от материальной мотивации и социальных гарантий, которые непосредственно влияют на производительность труда работников, но и от соответствия интересов организации и сотрудника, повышения вовлеченности персонала в управлении организацией. Важно, чтоб новому сотруднику в компании было комфортно, а также, чтобы коллеги всегда могли подсказать, помочь и направить в каких-либо рабочих моментах. То есть основными направлениями совершенствования кадровой политики должны быть морально-психологический климат в коллективе, качество жизни сотрудников, возможность развития и карьерного роста и удовлетворенность выполняемой работой.

2 Анализ кадровой политики ООО «Горизонталь плюс»

2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации

Компания ООО «Горизонталь плюс» была зарегистрирована 20 октября 2014 года в городе Тольятти. Полное наименование организации – общество с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс». Руководителем организации является директор И.А. Троилов[18].

Основной целью организации является удовлетворение потребности юридических и физических лиц в товарах и услугах, предоставляемых организацией, с последующим извлечением прибыли для организации.

Миссия ООО «Горизонталь плюс» звучит следующим образом: совместными усилиями сотрудников и руководителей стать одной из немногих ведущих компаний в своей отрасли. Кроме того, организация считает необходимым создание максимально комфортных и благоприятных условий для работы.

Исходя из цели и миссии, можно выделить следующие основные задачи организации:

- внедрение и использование самых современных технологий производства бурового инструмента;
- повышение качества и эффективности выполняемых работ, а также их надежности;
- укрепление позиции на внутреннем рынке и выход на новые зарубежные рынки;
- обеспечение устойчивого финансового положения организации.

ООО «Горизонталь плюс» – это сервисная компания, которая обслуживает многие предприятия нефтегазового сектора и буровые компании. Основным видом ее деятельности является обработка металлов и нанесение покрытий на металлы.

ООО «Горизонталь плюс» предоставляет несколько видов услуг для своих потребителей: капитальный ремонт бурильных труб, производство и ремонт переводников, проведение неразрушающего контроля бурового и спускоподъемного оборудования, а также сдает в аренду бурильные трубы.

Деятельность предприятия полностью сертифицирована и выполняется качественно, о чем свидетельствует ряд полученных сертификатов соответствия ГОСТу [14].

Предприятие имеет свою уникальную технологию, которая позволяет эффективно и качественно осуществлять ремонт бурильных труб, а также снизить затраты компании. При эксплуатации бурильных труб больше всего подвергается износу резьбовая часть – именно такие повреждения ведут к тому, что трубы необходимо заменить, а старые списать или продать. Все это приводит к большим затратам для компании. Технология, разработанная ООО «Горизонталь плюс» позволяет производить ремонт резьбовой части, что значительно снижает затраты и позволяет трубам служить дольше.

Кроме того, качество деятельности предприятия подтверждается тем, что при ремонте труба проходит несколько степеней контроля.

Вся производственная деятельность предприятия регламентируется федеральным законодательством.

ООО «Горизонталь плюс» следит за всеми современными тенденциями рынка, о чем горит внедрение и использование инновационного подхода в деятельности, а также клиентоориентированность, которая выражается в введении новых услуг, обеспечении качественного сервиса и другом.

Организационная структура ООО «Горизонталь плюс» имеет линейно-функциональный вид, который заключается в разделении всех видов деятельности организации по функциональному признаку, закреплении за каждым функциональным подразделением управленческого персонала и предоставлении в необходимом количестве и качестве персонала более низких звеньев.

Организационная структура ООО «Горизонталь плюс» представлена на рисунке 4.

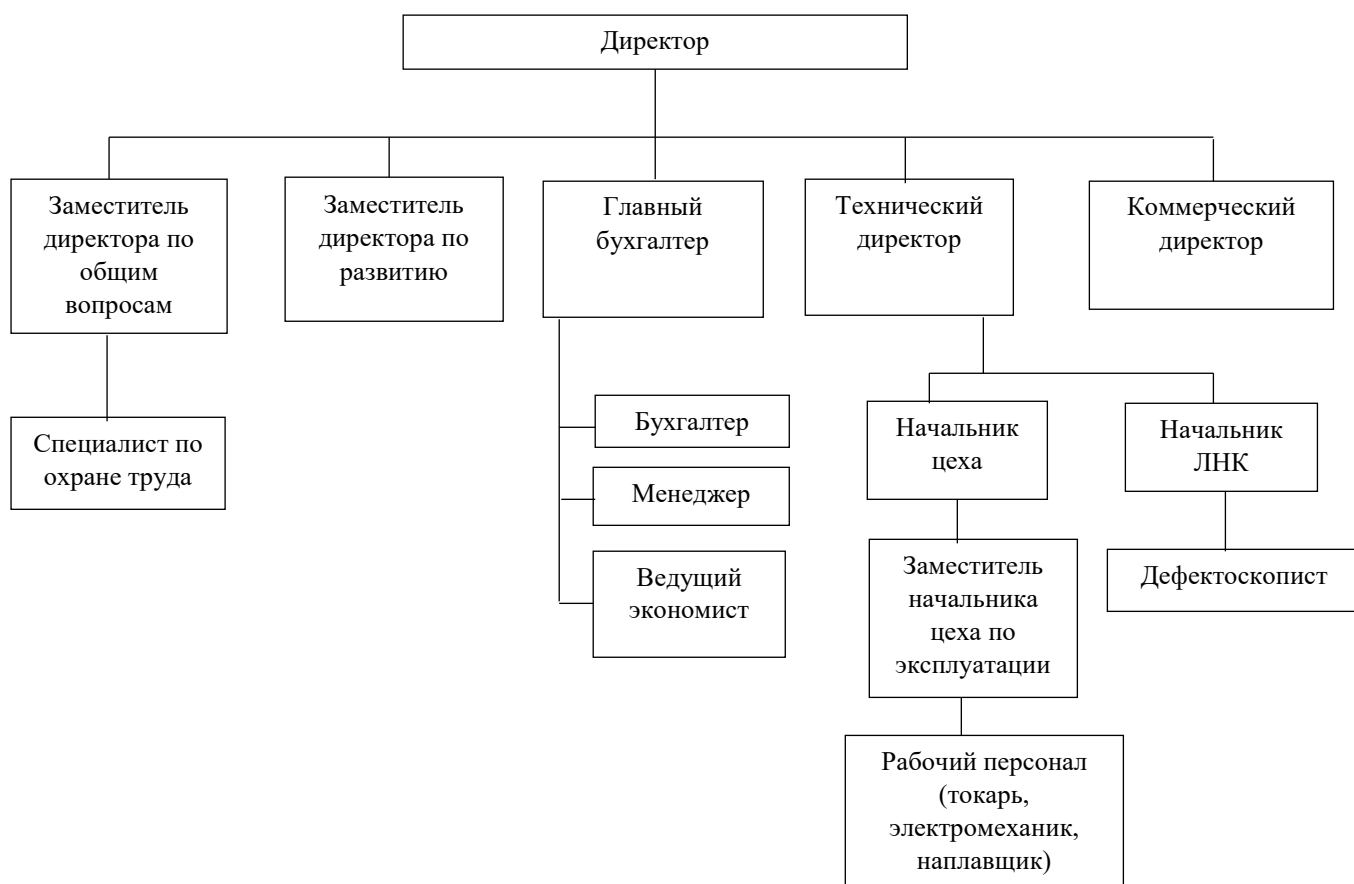


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Горизонталь плюс»

Как видно из рисунка 4, в отдельные функциональные направления выделены только основные виды деятельности организации, то есть организационная структура предприятия является достаточно компактной. Однако это влияет на обязанности персонала. Например, в подчинении у главного бухгалтера есть два менеджера: один занимается работой с клиентами, другой – тендерами, кадровым делопроизводством и работой с персоналом. То есть у данной должности нет четко регламентированных должностных обязанностей, и сотрудники должны заниматься всем и сразу. Такая же ситуация наблюдается и на других должностях. Это может быть связано с отсутствием ресурсов (как финансовых, так и кадровых) для

привлечения большего количества персонала и выделений более конкретных функциональных направлений.

Сравним должностные инструкции и фактически выполняемые обязанности на примере должности менеджера по персоналу и начальника лаборатории неразрушающего контроля.

Так, по должностной инструкции менеджер по персоналу должен организовывать работу с персоналом, укомплектовывать штат работников в необходимом количестве и качестве и в необходимые сроки, вести кадровую документацию и личные дела сотрудников, формировать отчетность по работе с персоналом.

Фактически же менеджер по персоналу выполняет и обязанности специалиста по тендерам: мониторит рынок для выявления выгодных конкурсов, правильного продвижения продукции и заключения выгодных договоров и контрактов.

Начальник лаборатории неразрушающего контроля в соответствии с должностной инструкцией должен организовывать работу и осуществлять руководство лабораторией неразрушающего контроля, осуществлять входной, периодический и выходной контроль качества материалов и работ, планировать технологические процессы, осуществлять работы по внедрению новых методов неразрушающего контроля, разрабатывать документы по неразрушающему контролю и так далее.

Однако в действительности начальник лаборатории занимается также и пропусками для всех сотрудников организации, оформляет табели рабочего времени работников цеха и лаборатории и некоторые другие обязанности.

Как можно заметить, фактически выполняемые обязанности по большей части никак не связаны с должностной инструкцией и должны выполняться отдельными сотрудниками со своими должностными инструкциями, так как это требует специальной подготовки и образования. Выполнение перечисленных обязанностей неподготовленными

сотрудниками может влиять на качество выполнения и эффективность работы.

В целом, всю работу с персоналом осуществляют главный бухгалтер и менеджер, ответственный за кадровое делопроизводство. Также в разрезе своих обязанностей начальники цеха и лаборатории также регулируют работу персонала. Из этого можно сделать вывод, что работа с персоналом на предприятии до сих пор не выделена в отдельное направление деятельности. Следовательно, может иметь определенные недостатки и требовать доработок и актуализации.

Далее рассмотрим экономические показатели деятельности ООО «Горизонталь плюс», динамика которых представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 г.

Наименование показателя	Сумма			2020-2018 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. измен.(+/-), тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	213327	284536	252306	38979	18,27
Себестоимость продаж, тыс. руб.	199281	284664	260582	61301	30,76
Валовая прибыль, тыс. руб.	14046	17181	0	-14046	-100,00
Управленческие расходы, тыс. руб.	10549	17309	0	-10549	-100,00
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0,00
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3497	(128)	(8276)	-11773	-336,66
Чистая прибыль, тыс. руб.	2514	20678	10988	8474	337,07
Основные средства, тыс. руб.	51795	67992	51218	-577	-1,11
Оборотные активы, тыс. руб.	64095	123820	132707	68612	107,05
Численность ППП, чел.	75	103	103	28	37,33
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	19999	30615	30615	10616	53,08
Производительность труда работающего, тыс. руб.	3091,7	3026,98	3026,98	-64,72	-2,09
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	289,84	352,69	352,69	62,85	21,68

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	Сумма			2020-2018 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. измен.(+/-), тыс. руб.	Темп прироста, %
Фондоотдача	4,12	4,18	4,93	0,81	19,60
Оборачиваемость активов, раз	3,33	2,30	1,90	-1,43	-42,88
Рентабельность продаж, %	1,64	-0,04	-3,28	-4,92	-300,10
Рентабельность производства, %	1,67	-0,06	-3,18	-4,84	-290,57
Затраты на рубль выручки, коп.	98,36	106,13	103,28	4,92	5,00

Как видно из таблицы 2, в динамике за последние 3 года многие показатели выросли, хотя показатели эффективности производства все еще имеют отрицательную динамику. Рассмотрим показатели подробнее в графической интерпретации на рисунках 5 и 6.

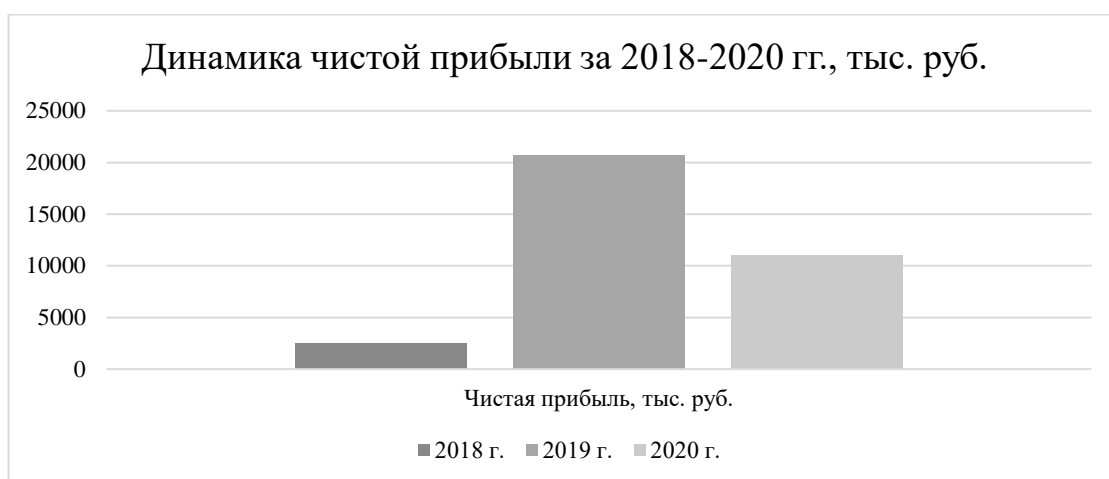


Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли за 2018-2020 гг.

Из диаграммы видно, что чистая прибыль в динамике за три последних года выросла, однако рост показателя в 2019 году по сравнению с 2018 годом больше, чем в 2020 году по сравнению с 2019 годом.

Это может быть связано с ростом количества произведенной продукции (так как численность персонала выросла), что привело большему объему реализованных товаров и услуг. Также следует отметить, что темп роста выручки и темп роста затрат не соответствуют друг другу – темп роста

затрат превышает темп роста выручки. Кроме того, большое влияние на экономику в целом и конкретно на ООО «Горизонталь плюс» оказала вспышка вируса, что привело к массовому карантину и, следовательно, к снижению объемов производства, реализации и оказанию услуг компанией. Все это и объясняет снижение темпов роста чистой прибыли в динамике за три последних года.

Также из таблицы 2 видно, что основные средства предприятия в динамике за 2018-2020 гг. уменьшились на 577 тыс. руб. или 1,11%. Если данный показатель имеет тенденцию к росту, значит, растет экономическая стабильность и потенциал предприятия, что положительно сказывается на его деятельности. Следовательно, можно сказать, что экономическая устойчивость ООО «Горизонталь плюс» снизилась в 2020 году.

Однако из таблицы 2 видно и то, что оборотные активы выросли на 68612 тыс. руб. или 107,05%. Данная тенденция может говорить, во-первых, о том, что выросли объемы производства, что является положительным фактом, во-вторых, о том, что активы используются нерационально и их оборачиваемость снижается. В данном случае, на рост оборотных активов повлияли оба фактора, но в большей степени нерациональное использование оборотных активов. Это связано также с тем, что в период карантина снизились темпы производства и реализации продукции и услуг.

Таким образом, можно сказать, что в динамике основных экономических показателей хоть и наблюдается их рост, но влияют на него отрицательные факторы: увеличение производительность за счет увеличения численности персонала, увеличение оборотных средств за счет нерационального использования ресурсов.

В 2020 году по сравнению с 2018 годом снизился такой показатель как управленческие расходы на 10549 тыс. руб. или 100%. Снижение данного показателя связано, прежде всего, с тем, что в 2020 году потребности и возможности в увеличении численности руководящего персонала не было, а также не было возможности и потребности в благоустройстве предприятия.

Однако из таблицы 2 можно увидеть, что в 2019 года данный показатель вырос. Это говорит о том, что большая часть средств была направлена не на изготовление новой продукции и оказание услуг, а на содержание управленческого персонала и благоустройство предприятия.

Рассмотрим динамику численности персонала, представленную на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика численности персонала за 2018-2020 гг.

Как видно из рисунка 6, в динамике за три последних года заметен рост численности персонала на 28 человека или 37,33%. Рост данного показателя влечет за собой рост управленческих расходов и фонда оплаты труда. Что несет отрицательное влияние, так как большая часть средств организации тратится не на развитие предприятия, а на содержание персонала. Заработная плата в расчете на одного человека при этом не увеличивается, а премиальная составляющая в фонде оплаты труда не меняется, что ведет к ее уменьшению в расчете на одного работающего. Также следует отметить, что рост показателя наблюдается в динамике за 2018-2019 гг., а в динамике за 2019-2020 гг. показатель остается неизменным.

Изменения в численности персонала также влияют и на производительность труда: данный показатель снизился на 64,72 тыс. руб. или 2,09% в 2020 году по сравнению с 2018 годом. Можно сказать, что это связано в первую очередь с неэффективным использованием трудовых ресурсов. Подробнее производительность труда работающего в динамике на 2018-2020 гг. представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Производительность труда работающего за 2018-2020 гг.

В целом, в динамике за 2018-2020 гг. наблюдается снижение показателей, это говорит о том, что предприятие пока экономически неэффективно. Все это говорит о том, что предприятие неправильно использует свои ресурсы (сырье, оборудование и, прежде всего, персонал). Более подробный анализ изменений организационно-экономической деятельности ООО «Горизонталь плюс» представлен в Приложении А.

2.2 Анализ действующей кадровой политики организации

Деятельность организации по работе с персоналом должна регламентироваться рядом документов. Например, положением о корпоративной политике, положением об оплате труда и другими. В ООО «Горизонталь плюс» таким документом является инструкция по кадровому делопроизводству [6].

Данный документ затрагивает все направления кадрового делопроизводства, то есть порядок оформления, ведения, учета и хранения трудовых книжек, приказов, соглашений и других документов организации. Документ разработан на основании единой инструкции по кадровому делопроизводству. Также в данном положении вкратце рассмотрена кадровая политика организации, то есть описаны основные задачи и направления работы с персоналом. Остальная работа с персоналом не регламентируется документами организации и носит формальный характер, что сказывается на качестве работы и эффективности мероприятий.

Любое среднее предприятие должно иметь ряд документов, регламентирующих деятельность по работе с персоналом. Рассмотрим подробнее имеющиеся и необходимые документы, регламентирующие работу с персоналом, в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнение имеющихся и необходимых документов, регламентирующих работу с персоналом

Документ	Содержание	Наличие в ООО «Горизонталь плюс»
Инструкция по кадровому делопроизводству	Порядок оформления, ведения и хранения трудовых книжек, приказов, соглашений, личных дел. Также упоминаются основные направления работы с персоналом (обучение, премирование и т.д.), но не расписаны подробно.	Есть
Трудовые договора	Основные условия работы, обязанности сотрудника, ответственность сотрудника.	Есть
Должностные инструкции	Подробно описаны вся деятельность, которая должна осуществляться сотрудником, ответственность, подчиненность.	Есть, но неактуальные
Штатное расписание	Необходимый состав и численность персонала	Есть, но неактуальное

Продолжение таблицы 3

Документ	Содержание	Наличие в ООО «Горизонталь плюс»
Положение об оплате труда и премировании	Какие системы оплаты труда используются в организации, порядок начислений и выплаты заработной платы, пособий, больничных, отпускных, используемые виды материальной мотивации и порядок их выплаты и т.д.	Отсутствует
Положение об охране труда	Принципы охраны рабочих условий, порядок обучения безопасности, действия в случае чрезвычайных ситуаций	Есть
Положение об обучении и аттестации	Цели, виды обучения, условия прохождения обучения, расходы на обучение	Отсутствует

Данный перечень документов может включать и другие положения, которые будут непосредственно связаны со сферой деятельности предприятия. Как видно, основные необходимые документы либо отсутствуют, либо требуют актуализации. Отсутствие этих документов влияет на эффективность работы персонала и удовлетворенность условиями труда. В данной бакалаврской работе нет возможности разработать все документы, необходимые для работы с персоналом. Именно поэтому в качестве примера будут разработаны и актуализированы положение о кадровой политике, должностные инструкции и положение об оплате труда и мотивации.

Для того чтобы в полной мере оценить, насколько эффективна кадровая политика в том виде, в котором она представлена в ООО «Горизонталь плюс», и разработать и актуализировать документы, регламентирующие работу с персоналом, проведем анализ сотрудников по различным показателям.

Рассмотрим соотношение работников по гендерному признаку за 2018-2020 гг., которое представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительный анализ работников ООО «Горизонталь плюс» по гендерному признаку за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 год		2019 год		2020 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников всего	75	100	103	100	103	100
Мужчин	71	94,67	98	95,15	98	95,15
Женщин	4	5,33	5	4,85	5	4,85

Из таблицы видно, что в 2020 году процентный состав работающих мужчин и женщин составил 98 и 5 человек или 95,15% и 4,85% соответственно. Можно заметить, что за три последних года процентный состав работающих мужчин и женщин на предприятии практически не изменился, количество работающих мужчин преобладает над количеством работающих женщин и растет быстрее. Данный анализ позволяет определить направления мотивации сотрудников, которые помогут повысить эффективность работы. Так, например, для мужчин важнее оплата труда и возможность карьерного роста, следовательно, на эти направления и следует обратить внимания при разработке положения о мотивации.

Далее рассмотрим состав работников ООО «Горизонталь плюс» по признаку «трудовой стаж» за 2020 год. Анализ представлен на рисунке 8.

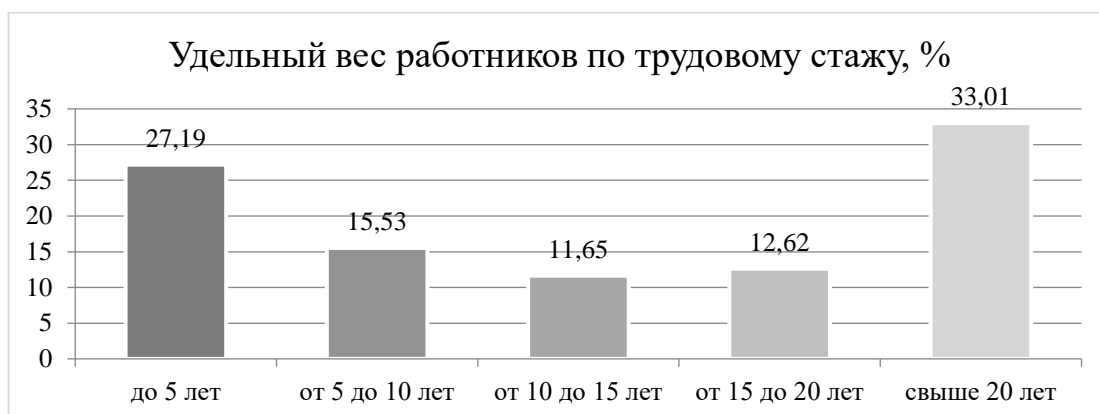


Рисунок 8 – Состав работников по трудовому стажу за 2020 год

Как видно из диаграммы, большую часть персонала составляют сотрудники со стажем больше 20 лет (33,01%) и меньше 5 лет (27,19%). Данный анализ позволяет предположить факторы, который влияют на удовлетворенность трудом и организацией, а, следовательно, выявить направления кадровой политики, которые требуют актуализации. Так, на основе исследований и проведенного в организации анализа можно сказать, что сотрудники со стажем менее 5 лет и свыше 20 лет имеют схожие потребности и мотивационные факторы: выполняемые обязанности и отношение руководства к их труду. То есть можно говорить о том, что должны быть четко определены обязанности, оплата труда должна соответствовать выполняемым обязанностям, должна быть возможность карьерного роста, а также необходима нематериальная мотивация в виде похвалы от руководства или наставника.

Далее рассмотрим состав персонала ООО «Горизонталь плюс» по показателю «уровень образования» на рисунке 9.

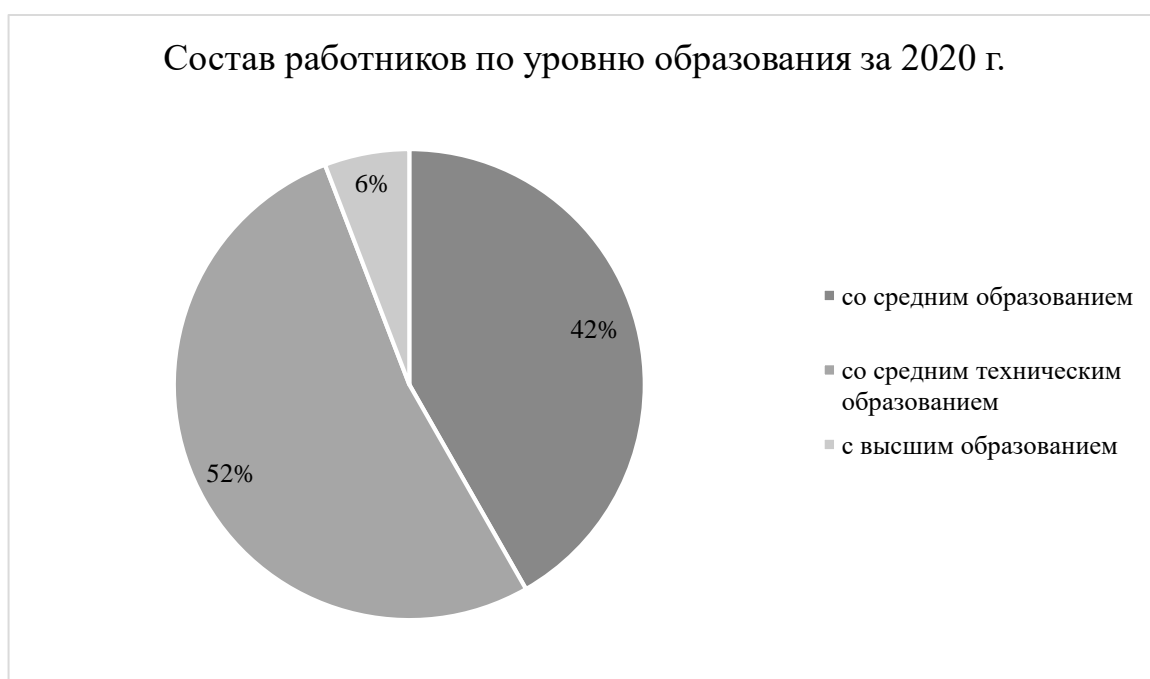


Рисунок 9 – Состав работников по уровню образования за 2020 год

Исходя из диаграммы, можно сказать, что большая часть сотрудников имеет либо среднее общее образование (42%), либо среднее специальное образование (52%). Всего 6% сотрудников, что составляет примерно 6 человек, по данным на 2020 год имеют высшее образование. Однако если обратить внимание на организационную структуру, высшее образование должны иметь примерно 14 сотрудников, которые занимают руководящие должности. Например, главный бухгалтер в соответствии с профессиональным стандартом должен иметь либо высшее образование, либо среднее образования с последующим повышением квалификации. Специалист по тендерам (по закупкам), в свою очередь, должен иметь либо среднее специальное образование, либо пройти курсы профессиональной переподготовки. Данный анализ позволяет сделать вывод, что для эффективной кадровой политики следует обратить внимание на возможность обучения в организации, так как достаточно большое количество сотрудников имеют среднее общее образование, а, значит, заинтересованы в получении дополнительных знаний, которые помогли бы им продвинуться по карьерной лестнице. Также некоторые сотрудники имеют непрофильное образование, что сказывается на выполнении функций, прописанных в должностной инструкции, или фактически ими выполняемых. Таким образом, положение об обучении персонала является одним из самых необходимых для ООО «Горизонталь плюс» на данный момент.

Корпоративная политика ООО «Горизонталь плюс», хоть и не имеет документального подтверждения, но включает достаточно важное для сотрудников направление работы с персоналом – социальный пакет. Социальный пакет позволяет сотрудникам ощущать чувство защищенности со стороны организации, чувствовать большее удовлетворения условиями труда, а для организации этот инструмент может стать конкурентным преимуществом. Рассмотрим, льготы и компенсации, которые предоставляются в ООО «Горизонталь плюс», в таблице 5.

Таблица 5 – Льготы, компенсации и социальные гарантии работников ООО «Горизонталь плюс»

Наименование элемента социального пакета	Условия предоставления
Оплата медицинской комиссии при трудоустройстве	Работодатель производит оплату медицинской комиссии, требуемого медицинского обследования, в полном объеме
Оплата работодателем ежегодного добровольного медицинского страхования	Страховой полис оплачивает работодатель
Выдача средств индивидуальной защиты и спецодежды	Один раз в год, согласно сформированному списку должностей и специальностей для выдачи индивидуальной защиты
Выплаты в связи с рождением ребенка	Работникам выплачивается вознаграждение в размере 1500 рублей на рождение ребенка
Организация похорон работников и пенсионеров	Материальная помощь в размере 10000 рублей
Новогодние подарки и утренники для детей сотрудников	Всем сотрудникам предприятия, имеющим детей до 14 лет и подавшим свидетельство о рождении ребенка менеджеру по кадрам

Из данной таблицы видно, что руководство ООО «Горизонталь плюс» предоставляет стандартный набор льгот и компенсаций для работников организации. Это говорит о том, что в целом предприятие ответственно относится к работе с персоналом и создает комфортные условия для работы. Следует отметить, что не все организации предоставляют какие-либо льготы и компенсации, лишь часть понимает важность социальных гарантий для сотрудников и самой компании. Однако большинство людей при трудоустройстве обращают на это большое внимание.

Однако одним из наиболее важных вопросов, определяющих уровень социального благополучия на предприятии и удовлетворенности работниками трудом, считается оплата труда. Безусловно, оплата труда занимает одно из главных мест в системе стимулирования сотрудников и в ООО «Горизонталь плюс».

Рассмотрим систему оплаты труда в ООО «Горизонталь плюс» на примере отдела контроля. Выполним анализ средней заработной платы

работников отдела контроля по категориям работников, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ среднемесячной заработной платы отдела контроля по категориям работников за 2018-2020 гг.

Категории работников	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5279,7	5883,4	5883,4
Численность работников, чел. в т.ч.:	15	20	20
– руководители	2	2	2
– служащие	3	3	3
– служащие	1	1	1
– рабочие	9	14	14
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. в т.ч.:	211,18	218,9	218,9
– руководители	369,6	357,6	357,6
– специалисты	211,4	120,2	220,2
– служащие	148,8	167,4	167,4
– рабочие	150,24	164,04	164,04
Среднемесячная заработная плата, руб. в т.ч.:	17598,3	18158,3	18158,3
– руководители	39800,0	31330,0	31330,0
– специалисты	17620,0	18350,0	18350,0
– служащие	12400,0	13950,0	13950,0
– рабочие	12520,0	13670,0	13670,0

Из таблицы можно заметить, что за последние три года заработная плата работников отдела контроля производства ООО «Горизонталь плюс» выросла, однако за последние два года изменений не было. Значительное повышение заработной платы у служащего связано с повышением оклада. У основных рабочих в связи с повышением разрядов и индексацией заработной платы. Наименьшие изменения наблюдаются в размере оплаты руководителей.

Несмотря на то, что заработная плата повышается, четко видно, что по сравнению со средней заработной платой по предприятию в отделе контроля она все же не является самой высокой.

Таким образом, исходя из анализа системы оплаты труда в ООО «Горизонталь плюс», можно сделать вывод, что необходимо разработать и

ввести систему стимулов для работников предприятия, чтобы повысить эффективность труда и удовлетворенность трудом.

Затраты на персонал включают не только выплату заработной платы, но и ряд других направлений. Рассмотрим общую структуру затрат ООО «Горизонталь плюс» на персонал в таблице 7.

Таблица 7 – Структура затрат на персонал ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 гг.

Статья затрат	2018 год	2019 год	2020 год
Повременная заработная плата, %	70,5	71,4	71,4
Премии за счет всех источников, %	20,4	15,6	15,6
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков, %	8,6	12,3	12,3
Прочие виды оплаты труда, %	0,3	0,4	0,4
Выплаты социального характера, %	0,2	0,3	0,3
Итого	100,0	100,0	100,0

Из таблицы видно, что большую часть затрат на персонал составляет заработная плата работников (71,4% в 2020 году), далее идет выплата премий (в 2020 году показатель составил 15,6%). Однако следует отметить, что в 2020 году по сравнению с 2018 годом снизился процент премий в структуре затрат на персонал и выросла доля оплаты отпусков. Это может говорить о том, что доля материальной мотивации в стимулировании труда снижается. Это может быть связано со снижением бюджета на персонал или с преобладанием влияния нематериального стимулирования над материальным на эффективность работы и удовлетворенность трудом у персонала.

В данном случае, это связано с тем, что фонд оплаты труда увеличивается только за счет увеличения числа сотрудников, а премиальная составляющая остается неизменной в расчете на одного сотрудника.

Также следует отметить, что основным средством мотивации работников ООО «Горизонталь плюс» является обеспечение повышения квалификации и обучение.

В таблице 8 приведены данные о динамике численности работников ООО «Горизонталь плюс», прошедших обучение, за 2018-2020 гг.

Таблица 8 – Численность работников ООО «Горизонталь плюс», прошедших обучение, за 2018-2020 гг.

Вид обучения	2018 год	2019 год	2020 год
Тренинги, чел.	10	18	19
Курсы повышения квалификации, чел.	1	3	4
Обучение в учебных заведениях, чел. в т.ч.:	2	1	2
– дневная форма	0	0	0
– вечерняя форма	1	2	3
– заочная форма	1	1	2
Всего обучено, чел.	13	24	28

Из таблицы 8 видно, что за анализируемый период количество работников, которые прошли обучение, увеличилось. Отсюда можно сделать вывод, что работники заинтересованы в повышении уровня образования и квалификации.

Далее проанализируем динамику затрат на обучение персонала ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 гг.

Таблица 9 – Динамика затрат на обучение персонала ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 гг.

Вид обучения	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Тренинги, тыс. руб.	3	4	8
Курсы повышения квалификации, тыс. руб.	5	10	13
Обучения в учебных заведениях, тыс. руб.	21	30	38
Всего, тыс. руб.	29	44	59

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что в 2020 году затраты на обучение выросли. Прежде всего - это связано с увеличением числа сотрудников, прошедших обучение.

Анализ действующих документов, регламентирующих работу с персоналом, и затрат и направлений деятельности по работе с персоналом организации показал, что в целом ООО «Горизонталь плюс» понимает важность данного направления деятельности. Однако компания не может правильно организовать работу с персоналом в виду нехватки отдельного сотрудника, занимающегося работой с персоналом и отсутствием документального подтверждения направлений работы с персоналом.

Для полной оценки работы предприятия с персоналом было проведено анкетирования с целью выявления степени удовлетворенности условиями труда и выявления направлений работы с персоналом, требующих разработки и актуализации. Пример анкеты представлен в приложении Б.

Результаты анкетирования показали, что большая часть сотрудников (80%) не удовлетворена оплатой труда, так как она не соответствует выполняемым ими обязанностям, и требуется повышение заработной платы на 30-50%. Как уже было отмечено, работники не удовлетворены и отсутствием четкого распределения обязанностей. Это весьма отрицательно сказывается на работоспособности сотрудника, и приводит к увольнению сотрудника в виду невыполнения трудовых обязанностей или по собственному желанию работника. Именно регламентация должностных обязанностей позволяет правильно распределить персонал по вакантным должностям в виду их знаний и компетенций, а в дальнейшем это приведет к выполнению и перевыполнению поставленных планов в рабочее время. Кроме того, сотрудник будет понимать, за что именно ему выплачивается заработная плата.

Таким образом, анализ действующей кадровой политики, а точнее формально выделенных направлений работы с персоналом, показал, что существуют следующие проблемы:

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

– Из анализа, проведенного в таблице 3, было выявлено, что основные необходимые документы либо отсутствуют, либо требуют актуализации. А именно, отсутствуют такие документы, как: положения об оплате труда и премирование, положение об обучении и аттестации, и другие положения, которые регламентируют работу с персоналом, что влияет на выполняемые сотрудниками обязанности и удовлетворенность оплатой труда. Именно поэтому в качестве примера будут разработаны и актуализированы положение о кадровой политики, должностные инструкции и положение об оплате труда и мотивации.

– Анализ, проведенный в главе 2, показал, что многие действующие направления работы с персоналом (распределение обязанностей и обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, действующая система оплаты и премирования) требуют актуализации, так как они в большей степени перестали мотивировать сотрудников.

Анализ показал, что уровень развития организации требует актуализации и регламентации работы с персоналом, так как нынешние направления не в полной мере отвечают современным требованиям рынка труда и сотрудников организации.

3 Совершенствование кадровой политики организации

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики

Проведенный во второй главе анализ действующей кадровой политики ООО «Горизонталь плюс», позволил выявить ряд проблем в работе с персоналом исследуемого объекта и разработать ряд мероприятий по повышению эффективности процессов работы с персоналом. Рассмотрим их более подробно в таблице 10.

Таблица 10 – Недостатки действующей кадровой политики и мероприятия по их устранению

Выявленные недостатки	Мероприятия по устранению
Отсутствие положения о кадровой политике	Разработка положения о кадровой политике
Несоответствие должностной инструкции менеджера по персоналу выполняемым обязанностям	Актуализация должностной инструкции менеджера по персоналу и менеджера по тендерам
Отсутствие положения об оплате труда и премировании	Разработка положения об оплате труда и премировании

Таким образом, первым этапом по устранению выявленных проблем является разработка положения о кадровой политике.

После анализа действующей кадровой политики ООО «Горизонталь плюс» стало видно, что частично присутствуют тезисы положения о кадровой политике, в котором должны быть закреплены основные направления и условия работы с персоналом. Отсутствие данного документа влияет на эффективность работы персонала и удовлетворенность условиями труда. Именно поэтому необходимо разработать полноценное положение о

кадровой политике, чтобы работники и руководители организации придерживались основных положений и опирались на них.

Кадровая политика представляет собой систему правил и норм, которая помогает развивать кадровый потенциал сотрудника и также позволяет создать дружный и ответственный коллектив.

Именно кадровая политика помогает выявить, какой именно персонал необходим какому-либо предприятию. Необходимо больше внимания заострять на сотрудниках, так как благодаря ним можно улучшить организацию. Ведь именно они способствуют новым идеям, они могут со стороны выявить различные ошибки в организации и многое другое.

Как было уже сказано в главе 1, для того, чтобы действие разработанной кадровой политики было эффективным, необходимо задокументировать основные её тезисы в специальном положении, а именно в положении о кадровой политике. Данный документ должен включать в себя ряд основных тезисов:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава основных структурных подразделений и организации в целом;
- создание, развитие и своевременная актуализация системы обучения персонала и повышения квалификации специалистов;
- разработка и активное использование эффективной системы мотивации сотрудников;
- разработка, внедрение и укрепление корпоративной культуры организации.

При грамотно составленном положении о кадровой политике сотрудник будет четко знать основные направления работы организации с персоналом. При любых спорных моментах можно будет опираться на него.

Разработанное Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс» представлено в Приложении В.

В данном положении учтены все аспекты для совершенствования кадровой политики. А именно: были выявлены основные проблемы в системе

управления персоналом организации, изучены цели, которые необходимо достичь для эффективной работы организации, установлены общие принципы работы персонала и по отношению к персоналу.

Безусловно, каждый работник должен знать нормы и правила, права и обязанности. Сотрудник должен быть ознакомлен с положениями документа, разбираться в данном положении и придерживаться его тезисов, ведь в своих действиях любой работник имеет право опираться на пункты данного документа. Также для достижения больших успехов необходимо, чтобы сотрудники обучались, развивались, и, конечно же, руководитель должен стимулировать своих подчиненных различными поощрениями и льготами.

При создании кадровой политики руководитель опирается на законы и состояние рынка труда. Он составляет правила, разрабатывает нормы с учетом целей и задач фирмы, интересов работников, чтобы обеспечить максимально комфортные условия для работы.

Следующим этапом для устранения выявленных проблем является актуализация должностных инструкций на примере должностной инструкции менеджера по персоналу.

Должностная инструкция – это документ, в котором фиксируются обязанности, права и ответственность работника, с которым его знакомят ещё при трудоустройстве. Внедрение и использование должностной инструкции имеет ряд преимуществ для организации:

- должностная инструкция определяет требования к работникам;
- если сотрудник не соответствует этим требованиям, то работодатель может расторгнуть трудовой договор с ним;
- на основании требований, прописанных в должностной инструкции, проводится аттестация персонала и последующее обучение;
- должностная инструкция определяет сферы ответственности и обязанности сотрудника, что позволяет наиболее эффективно распределить персонал по должностям.

Если сотрудник по каким-либо причинам не будет выполнять свои должностные обязанности, то работодатель может указать ему на это и предоставить письменную претензию, опираясь при этом на пункты должностной инструкции. Должностная инструкция позволяет определить необходимый уровень компетенций сотрудника, установить зоны его ответственности и прав, а также обозначить, что он должен делать, а что нет [1].

Очень важно, чтобы у каждой занимаемой должности была своя должностная инструкция, ведь как упоминалось ранее в главе 2, если сотрудник занимается не только своими прямыми должностными обязанностями, а ещё и выполняет любую другую работу, то он будет не успевать выполнять свою работу вовремя. Также сотрудник может быть не удовлетворен уровнем оплаты труда вследствие этого. Всё это может отрицательно сказываться на работе сотрудника и его выработке, что в скором времени может повлечь за собой увольнение работника. Также среди сотрудников ООО «Горизонталь плюс» было проведено анкетирование, которое показало, что работники не удовлетворены отсутствием четкого распределения обязанностей. Именно регламентация должностных обязанностей позволяет правильно распределить персонал по вакантным должностям в виду их знаний и компетенций. Отсюда и следует, что необходимо актуализировать должностные инструкции.

В рассматриваемой организации есть два менеджера: менеджер по коммуникациям, и тот, кто занимается тендерами и управлением персоналом. В качестве примера проведем актуализацию должностной инструкции менеджера по персоналу и менеджера по тендерам. В настоящий момент один из менеджеров занимается обязанностями двух должностей: менеджера по персоналу и менеджера по тендерам – именно он занимается тендерами, приемом и увольнением сотрудников, оформлением пропусков, отгрузочными документами, приказами и соглашениями к трудовым договорам и так далее. Однако формально должность называется «Менеджер

по персоналу». Как видно из описания обязанностей, менеджер по персоналу тратит гораздо больше времени на выполнение своих прямых обязанностей и, соответственно, задерживается на работе и перерабатывает свои часы без оплаты в силу нехватки времени и ресурсов.

В главе 2 был проведен анализ, в ходе которого было выявлено, что необходимо четко разделить обязанности на две отдельные должности в силу роста численности персонала организации. То есть необходимо выделить менеджера по персоналу в отдельную структурную единицу и наделить его только обязанностями менеджера по персоналу, следовательно, необходимо также создать отдельную структурную единицу в лице менеджера по тендерам. Такое разделение должно помочь организации соответствовать требованиям, а также организовать работу наиболее эффективно и сделать обязанности понятными для сотрудников.

Общая структура должностной инструкции включает следующие пункты:

- общие положения (в данном разделе прописывается должность сотрудника, наименование подразделения, какое образование должен иметь специалист, что он должен знать, кому подчиняться);
- должностные обязанности (указываются обязанности работника на определенной должности);
- права (что сотрудник может делать в рамках своей должности);
- ответственность (определяется за какие нарушения должностных требований и какие последствия понесет сотрудник).

Очень важно, чтобы в должностной инструкции были четко прописаны все моменты, ведь это поможет сотруднику более динамично работать, также это способствует более грамотному распределению обязанностей между работниками с похожими должностными обязанностями, соответственно, способствует более продуктивной и качественной работе, что важно для организации.

В данный момент обязанности выполняет один человек, но мы разделим его обязанности на две должности, и как это будет происходить, мы представим на примере некоторых из них в таблице 11.

Таблица 11 – Распределение обязанностей между менеджером по персоналу и менеджера по тендерам

Менеджер по персоналу	Менеджер по тендерам
<ul style="list-style-type: none"> – предоставление организации персонала в необходимом количестве и качестве, – выявление профессиональных навыков и компетенций путем проведения собеседований, – оформление трудовых договоров, ведение кадровой документации, – помощь в адаптации новых сотрудников к компании и должности, – разработка проектов по совершенствованию процессов управления персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> – осуществление мониторинга торговых площадок и интернет – площадок, – ведение переговоров с организаторами конкурсов, – заключение договоров, – ведение отчетности по тендерам.

Такое распределение обязанностей позволит осуществлять более продуктивную работу сотрудникам, что приведет к более эффективной работе всей организации.

Актуализированные должностные инструкции представлены в Приложении Г.

Более подробная детализация и правильное распределение трудовых обязанностей позволит четко разграничивать обязанности и зоны ответственности каждого работника, а также обеспечит стабильное развитие навыков и компетенций в той или иной области.

Третьим этапом является разработка положения об оплате труда и премировании.

Каждый руководитель организации понимает, что для долговременной и эффективной работы необходимо, чтобы сотрудник был удовлетворен своей работой, и у него было желание прикладывать максимальное усилие в

работе. Прежде всего, люди работают из-за материального вознаграждения. Именно поэтому система оплаты труда на предприятии должна быть конкурентоспособной и помогать обеспечивать достижение целей организации. Рассмотрим более подробно мотивацию и оплату труда.

Мотивация труда – это поощрение и побуждение работника к деятельности для достижения целей, поставленных перед организацией, за счет удовлетворения потребностей работника. Мотивация формируется за счет стимулов (например, выгодные зарплатные условия) и мотивов (причины, по которым работник делает какую-либо работу).

Организация должна предоставить такие условия, чтобы сотрудник подходил к своей работе осознанно и с желанием, понимал, что это является источником новых знаний и навыков, а также ведет к профессиональному росту.

В настоящий момент основными инструментами мотивации труда в ООО «Горизонталь плюс» являются заработная плата, социальные выплаты и нематериальное стимулирование. Но именно заработная плата является самой главной мотивацией для сотрудников.

Оплата труда является вознаграждением за выполненную работу, а конкурентоспособная заработная плата мотивирует выполнять свою работу более эффективно. Если человек заинтересован в своей работе, то он будет прикладывать все усилия для достижения ещё больших результатов.

Анализ, проведенный в главе 2, позволил выявить ряд проблем в оплате труда и мотивации персонала, которые необходимо усовершенствовать и актуализировать. Сотрудники ООО «Горизонталь плюс» не удовлетворены оплатой труда. Это связано с тем, что она не соответствует выполняемым ими обязанностям. Также из таблицы 7 в главе 2 было выявлено, что снизился процент премии в структуре затрат на персонал и выросла доля оплаты отпусков. Это говорит о том, что доля материальной мотивации снижается, а также о том, что следует определить направления затрат на персонал. Именно поэтому необходимо разработать положение об

оплате и мотивации труда. Это позволит сотрудникам организации иметь четкое представление о видах выплат, материальном стимулировании, условии премирования, влиянии результатов работы на выплаты и нематериальное стимулирование.

В положении об оплате труда и мотивации должны быть прописаны следующие тезисы:

- Форма и системы оплаты труда, условия выплат и влияние результатов работы на выплаты. Кроме того, работодатель может вносить изменения в виды и характер выплат, исходя из потребностей персонала и рынка труда.
- В каком размере выплачивается окладная часть, что также должно быть прописано в трудовом договоре. Следует отметить, что окладная часть не может быть меньше минимального размера оплаты труда, а также сюда не включаются надбавки и премии.
- Заработная плата должна выплачиваться сотрудникам не реже чем раз в полмесяца. Также необходимо прописать условия выплат в праздничные и выходные дни.
- При каких видах простоев заработная плата сотруднику выплачивается, а при каких нет. Также указывается, в каком размере производится оплата.
- Какие виды доплат, надбавок и премий предусмотрены в организации и условия их выплаты.

Если данное положение будет разработано в ООО «Горизонталь плюс», то сотрудники будут лучше знать и понимать, как производится им оплата и за что именно они ее получают. Отсюда следует, что прозрачная система оплаты труда позволит мотивировать сотрудников к более эффективной работе. Для организации разработка и введение такого положения также будет являться плюсом, поскольку в нем прописаны все условия выплат и невыплат. А также само положение является инструментом стимулирования

в руках руководителя. Разработанный проект документа представлен в Приложении Д.

Все предложенные мероприятия будут способствовать совершенствованию кадровой политики, а также оказывать положительное влияние на процесс развития, роста организации и самих сотрудников.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Основной частью выпускной квалификационной работы является расчет социально-экономической эффективности разработанных и предложенных мероприятий.

Разработанные мероприятия направлены на совершенствования кадровой политики, условий и качества работы и, конечно же, будут иметь определенный результат от внедрения.

Чтобы доказать необходимость и целесообразность мероприятий, разработанных в пункте 3.1, рассчитаем их экономическую и проанализируем социальную эффективность.

Расчеты помогут доказать полезность предложенных мероприятий, показать конкретный эффект, которого может добиться организация путем внедрения мероприятий. В силу невозможности провести расчеты эффективности по каждому отделу в данной бакалаврской работе они будут представлены на примере двух должностей: менеджера по персоналу и менеджера по тендерам, должностные инструкции которых были актуализированы в пункте 3.1 как пример мероприятий по актуализации должностных инструкций.

Для оценки экономической эффективности воспользуемся расчетами коэффициента уплотнения рабочего времени, роста производительности

труда, условной экономии численности сотрудников, условной экономии затрат на персонал и другими.

Для начала необходимо определить исходные данные, необходимые для расчетов, например, численность сотрудников, охваченных мероприятиями, общая численность сотрудников, средняя заработная плата, среднее время вхождения в должность, общее время работы сотрудника и другие. Представим в таблице 12.

Таблица 12 – Исходные данные для расчета эффективности мероприятий

Показатель	Обозначение	Значение
Объем поставляемых услуг, у.е.	Оф	60050
Численность сотрудников, охваченных мероприятием, у.е.	Чр	2
Общая численность сотрудников, работающих в организации, у.е.	Чобщ	103
Среднегодовая выработка одного сотрудника, у.е.	Вф	1040
Среднегодовая заработная плата одного сотрудника, у.е.	Зср	25000
Процент отчислений на социальное страхование, %	Сот	30,0
Общее время работы в неделю, у.е.	Тобщ	480
Снижение трудоемкости процесса, %	Тпот	15,0
Средний период вхождения в должность сотрудников, охваченных мероприятием, у.е.	Твхож	60
Эффективный фонд рабочего времени в год, у.е.	Тэф	240

Данные, представленные в таблице 12, помогут произвести расчет показателей эффективности внедряемых мероприятий в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет эффективности предлагаемых мероприятий

Показатели	Методика расчета	Расчет показателя
Коэффициент уплотнения рабочего времени	$K_{уп} = \frac{T_{пот}}{T_{общ}}$	$K_{уп} = \frac{15}{480} = 0,03$
Прирост производительности труда, %	$ПТ_p = K_{уп} \cdot \frac{100}{1 - K_{уп}}$	$ПТ_p = 0,03 \cdot \frac{100}{1 - 0,03} = 3,09$
Условная экономия численности сотрудников, у.е.	$\mathcal{E}_{чр} = Ч_{общ} \cdot \frac{ПТ_p}{100 + ПТ_p}$	$\mathcal{E}_{чр} = 103 \cdot \frac{3,09}{100 + 3,09} = 3,09$
Рост производительности труда общий, %	$ПТ = \frac{\mathcal{E}_{чр} \cdot 100}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_{чр}}$	$ПТ = \frac{3,09 \cdot 100}{103 - 3,09} = 3,09$
Условно – годовая экономия по заработной плате, у.е.	$\mathcal{E}_{зп} = \mathcal{E}_{чр} \cdot З_{ср}$	$\mathcal{E}_{зп} = 3,09 \cdot 25000 = 77250$
Условно – годовая экономия по отчислениям социального страхования, у.е.	$\mathcal{E}_{сн} = \mathcal{E}_{зп} \cdot \frac{С_{от}}{100}$	$\mathcal{E}_{сн} = 77250 \cdot \frac{30}{100} = 23175$
Условно – годовая экономия по мероприятиям, у.е.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{сн}$	$\mathcal{E}_{год} = 77250 + 23175 = 100425$
Экономия фонда рабочего времени, дней	$\mathcal{E}_{пр} = T_{вхож} \cdot Ч_p \cdot \frac{T_{пот}}{100}$	$\mathcal{E}_{пр} = 60 \cdot 2 \cdot \frac{15}{100} = 18$
Снижение себестоимости за счет экономии фонда оплаты труда, у.е.	$С_{зп} = З_{ср} \cdot \mathcal{E}_{чр} \cdot 1,15$	$С_{зп} = 25000 \cdot 3,09 \cdot 1,15 = 88837,5$

В силу невозможности предоставить точную информацию, какие именно значения будут (миллионы, тысячи), расчеты производятся в условных единицах.

Как видно из таблицы, прирост общей производительности труда составил 3,09%, условная экономия численности также составила 3,09 у.е., условная экономия по мероприятиям составила 100425 у.е. А вот снижение

себестоимости за счет экономии фонда оплаты труда составит 88837,5 у.е. Учитывая текущую стадию развития организации и численность персонала в настоящий момент, можно сказать, что показатели имеют достаточно значительный процент прироста.

Данные расчеты позволили выявить экономию в численности персонала, который потребует, повышение эффективности работы сотрудников и насколько в связи с этим сократятся расходы организации после внедрения мероприятий. Следовательно, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий положительно повлияет на работу организации, производительность труда персонала и повысит эффективность выполняемых работ.

Безусловно, стоит отметить, что важную роль в оценке целесообразности мероприятий играет и их социальная эффективность.

В данном случае социальная эффективность будет проявляться:

- в улучшении психологического климата в коллективе;
- вовлеченности сотрудников в работу, что может привести к инициативе со стороны работников по улучшению каких-либо процессов или условий;
- повышение лояльности сотрудников к компании и, следовательно, снижению текучести кадров.

Подводя итог, можно сказать, что разработанные мероприятия окажут значимую экономическую и социальную эффективность для организации: вырастет производительность труда, повысится мотивация и желание работать у сотрудников, а также повысится удовлетворенность условиями труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение разработанных мероприятий целесообразно.

Заключение

Кадровая политика – это совокупность норм, правил и принципов, которая позволяет создать дружный, ответственный и эффективный коллектив посредством объединения различных форм деятельности.

Также кадровая политика должна соответствовать стратегии и цели развития компании и своевременно реагировать на требования рынка, которые постоянно меняются.

Цель данной работы – разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

В качестве объекта исследования данной бакалаврской работы была выбрана организация ООО «Горизонталь плюс», основным видом деятельности которого является обработка металлов и нанесения покрытий на металлы.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы кадровой политики организации. Также были рассмотрены различные трактовки понятия, цели, задачи кадровой политики и также основные направления совершенствования.

Было выявлено, что главная цель работы с персоналом любой организации и самой кадровой политики – благополучие каждого сотрудника, так как именно оно влияет на ситуацию и климат в организации.

Во второй главе был проведен анализ организационно-экономической деятельности ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 года, рассмотрена организационная структура данной организации.

В третьей главе были разработаны мероприятия по устранению проблем в системе кадровой политики. Были предложены следующие мероприятия:

В ходе написания работы были решены поставленные задачи и разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

Список используемой литературы

1. Алавердов А.Д. Управление персоналом. Учебник. – М.: Синергия, 2019. – 192 с.
2. Башмаков В.Ю., Тихонова Е.Н. Управление социальным развитием персонала. Учебник. – М.: Академия, 2020. – 140 с.
3. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Инфра – М, 2018. 352 с.
4. Герасимов Б.Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом [Текст] / Б.Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №3. – С. 46-48.
5. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров [Текст] / Д.Ю. Знаменский. – М.: Юрайт, 2018. – 479 с.
6. Инструкция по кадровому делопроизводству Общества с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс».
7. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. – М.: КноРус, 2019. – 288 с.
8. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Издательские решения 526/2015. – 526 с.
9. Коробейников К.А. Разработка эффективной кадровой политики предприятия (организации) / К.А. Коробейников. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2018. – №42 (228). – С. 208-210, – URL: <https://moluch.ru/archive/228/53081/> (дата обработки: 20.05.2021).
10. Куприянчук Е.Н., Щербаков Д.Д. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебник. – М.: Инфра-М, РИОР, 2019. – 256 с.

11. Кургаев Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / Кургаев Ж.Ю. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. – 96 с. ISBN 978 – 5 – 7882 – 2161 – 8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/79298.html> (дата обращения: 19.05.2021).
12. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум [Текст] / Ю.Г. Одегов, М.Ю. Лабоджян – Москва: Высшая школа 2015. – 444 с.
13. Официальный сайт Банк ВТБ (ПАО) <https://www.vtb.ru/>
14. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс» <https://www.trubaremont.ru/>
15. Попкова Е.Ю. Исследование стратегии управления персоналом / Е.Ю. Попкова // В сборнике: Инвестиции, строительство, недвижимость как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения. – 2019. – С. 939-941.
16. Сорокин Д.С. Система управления кадровой политикой на предприятии // В сборнике: Научные механизмы решения проблем инновационного развития: сборник статей Между народной научно-практической конференции. – 2016 – С. 19-195.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) [Текст] // КонсультантПлюс.
18. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс»
19. Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. №12 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2016/12/18558> (дата обращения: 17.05.2021).

20. Цырулева, Ольга. Кадровая политика на государственном предприятии / Ольга Цырулева. – М.: LAP LambertAcademicPublishing, 2017 / – 112 с.28.
21. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. СПб., 2018. С.89.
22. Bertchel, J. Personal Management [Text] / J. Bertchel. – Stuttgart: Schaf–fer – Poeschel, 2014. – 211.
23. Dale Furtwangler. Personnel Certification. 100-minute training for a manager / Furtwangler Dale. – М.: Olymp-Business, 2017. – 441 p.
24. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment; Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American journal of Industrial and Business Management №5, 2015 p. 138-147.
25. Schumpeter. The theory of economic development / – The McGraw-Hill Companies, 2010. – 567 p.
26. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2104, - pp. 408-421.

Приложение А

Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 гг.

Таблица А.1 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Горизонталь плюс» за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	Сумма			2019-2018 гг.		2020-2019 гг.		2020-2018 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	213327	284536	252306	71209	33,38	-32230	-11,33	38979	18,27
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	199281	284664	260582	85383	42,85	-24082	-8,46	61301	30,76
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	14046	17181	0,00	3135	22,32	-17181	-100,00	-14046	-100,00
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	10549	17309	0,00	6760	64,08	-17309	-100,00	-10549	-100,00
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3497	(128)	(8276)	-3625	-103,66	-8148	6365,63	-11773	-336,66
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	2514	20678	10988	18164	722,51	-9690	-46,86	8474	337,07
8. Основные средства, тыс. руб.	51795	67992	51218	16197	31,27	-16774	-24,67	-577	-1,11
9. Оборотные активы, тыс. руб.	64095	123820	132707	59725	93,18	28	93,18	887	7,18
10. Численность ППП, чел.	75	103	103	28	37,33	0	0,00	28	37,33

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А1

Наименование показателя	Сумма			2019-2018 гг.		2020-2019 гг.		2020-2018 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1999	30615	30615	10616	53,08	0,00	0,00	10616	53,08
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	3091,70	3026,98	3026,98	-64,72	-2,09	0,00	0,00	-64,72	-2,09
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	289,84	352,69	352,69	62,85	21,68	0,00	0,00	62,85	21,68
14. Фондоотдача	4,12	4,18	4,93	0,06	1,61	0,74	17,71	0,81	19,60
15. Оборачиваемость, раз	3,33	2,30	1,90	-1,03	-30,96	-0,40	-17,27	-1,43	-42,88
16. Рентабельность продаж, %	1,64	-0,04	-3,28	-1,68	-102,74	-3,24	7191,55	-4,92	-300,10
17. Рентабельность производства, %	1,67	-0,04	-3,18	-1,71	-102,54	-3,13	7392,63	-4,84	-290,57
18. Затраты на рубль выручки, коп.	98,36	106,13	103,28	7,77	7,90	-2,85	-2,86	4,92	5,00

Приложение Б

Анкета оценки мотивации персонала

(анонимная анкета для работников компании ООО «Горизонталь плюс»)

1. Как давно Вы работаете в организации?
 - от 1 до 3 лет
 - от 3 до 6 лет
 - от 6 лет и более

2. Вы работаете в организации ООО «Горизонталь плюс» потому, что:
(отметить не более 3 причин)
 - Удобное расположение работы
 - Устраивает график работы
 - Возможность карьерного роста
 - Устраивают условия работы
 - Нравится коллектив
 - Есть возможность обучения
 - Хорошая заработная плата
 - Имеются различные льготы
 - Другой вариант ответа _____

3. Что больше всего Вам нравится / устраивает в работе?
Возможность личного и профессионального роста. Динамика компании хорошая, много деловых связей, гибкий подход руководства к решению задач.

4. Что Вас не устраивает в работе?
 - Большой объем работы
 - Некомпетентность персонала
 - Нет закрепленных должностных обязанностей
 - Другое: Нет дублированных ключевых должностей, высокий риск текучки кадров.

5. Комфортно ли Вам находится в коллективе? Если ответ отрицательный, то поясните почему?
Скорее комфортно

6. Устраивает ли Вас заработная плата?
 - Да
 - Нет
 - Хотелось бы больше
 - Затрудняюсь ответить

7. Если Вас не устраивает или Вы бы хотели больше заработную плату, то какую?
Около 170 тысяч и более

8. Что бы Вы хотели изменить / улучшить в организации?
Привлечь квалифицированный персонал для работы в компании. Разработать программу мотивации.

9. Соответствуют ли выполняемые Вами обязанности Вашей должности?
Нет. Выходят за пределы.

Продолжение Приложения Б
Анкета оценки мотивации персонала

(анкета анонимная для работников компании ООО «Горизонталь плюс»)

1. Как давно Вы работаете в организации?
 - от 1 до 3 лет
 - от 3 до 6 лет
 - от 6 лет и более

2. Вы работаете в организации ООО «Горизонталь плюс» потому, что:
(отметить не более трех причин)
 - Удобное расположение работы
 - Устраивает график работы
 - Возможность карьерного роста
 - Устраивают условия работы
 - Нравится коллектив
 - Есть возможность обучения
 - Хорошая заработная плата
 - Имеются различные льготы
 - Другой вариант ответа _____

3. Что больше всего Вам нравится / устраивает в работе?
Многозадачность; коллектив, который может помочь; лояльные руководители.

4. Что Вас не устраивает в работе?
 - Большой объем работы
 - Некомпетентность персонала
 - Нет закрепленных должностных обязанностей
 - Другое _____

5. Комфортно ли Вам находиться в коллективе? Если ответ отрицательный, то поясните почему?
Да

6. Устраивает ли Вас заработная плата?
 - Да
 - Нет
 - Хотелось бы больше
 - Затрудняюсь ответить

7. Если Вас не устраивает или Вы бы хотели больше заработную плату, то какую?
От 50 000 и выше

8. Что бы Вы хотели изменить / улучшить в организации?
Четкое распределение обязанностей между сотрудниками

9. Соответствуют ли выполняемые Вами обязанности Вашей должности?
Частично да

Приложение В

Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»



ПОЛОЖЕНИЕ

о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»

1. Назначение и область применения

- 1.1. Настоящее положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс» разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативно-правовыми актами трудового законодательства.
- 1.2. Настоящее Положение разработано с целью упорядочения целей, задач, принципов и методов Кадровой политики.
- 1.3. Настоящее положение направлено на стимулирование эффективной работы, повышение показателей, улучшение качества жизни сотрудников.

2. Общие положения

- 2.1. Кадровая политика – это целостная, долгосрочная политика работы с персоналом ООО «Горизонталь плюс».
- 2.2. Кадровая политика определяет цели, задачи, принципы и методы в области обеспечения партнерских и доверительных отношений между работниками и работодателем, мотивацию работников к длительной и эффективной работе в ООО «Горизонталь плюс».
- 2.3. Внесение изменений в настоящее Положение осуществляется по результатам мониторинга кадрового состава и на основании приказа директора ООО «Горизонталь плюс».

3. Основные цели и задачи кадровой политики

- 3.1. Основными целями кадровой политики ООО «Горизонталь плюс» являются:
 - оптимизация и стабилизация кадрового состава организации;
 - повышение эффективности управления персоналом путем создания эффективной системы управления сотрудниками организации.
- 3.2. Основными задачами кадровой политики ООО «Горизонталь плюс» являются:
 - повышение результативности и обеспечение эффективного использования возможностей и потенциала кадрового состава, оптимизация кадрового состава;
 - обучение и развитие персонала, планирование кадрового состава;
 - создание эффективной системы общего вознаграждения, мотивации и стимулирования персонала, обеспечение конкурентоспособным пакетом льгот и компенсаций;
 - формирование и укрепление корпоративной культуры организации;
 - организация систем управления персоналом и оценки показателей эффективности деятельности сотрудников и организации.

Рисунок В1 – Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»

Продолжение Приложения В

- 4. Повышение результативности и обеспечение эффективного использования возможностей и потенциала персонала, оптимизация кадрового состава**
- 4.1. Принципиально важным для обеспечения успешного развития организации, достижения стратегических целей и конкурентоспособных показателей является эффективное управление результативностью работы каждого отдельного сотрудника. В связи с этим в организации на регулярной основе:
- до работников доводятся сведения о целях и задачах организации, чтобы работники понимали направление работы, свою роль в их выполнении и требования организации к работникам;
 - проводится актуализация оценки результатов деятельности и компетентности работников с целью сделать ее более объективной и прозрачной;
 - выстраивается и актуализируется прозрачная система оплаты труда, разрабатываются индивидуальные планы карьеры на основании проведенной оценки;
 - отслеживаются внешние и внутренние изменения, своевременно вносятся необходимые поправки и корректировки в действующие документы и процедуры организации.
- 4.2. Оптимизация кадрового состава основывается на ротации действующих сотрудников (повышении, понижении в должности, перемещении на другую должность аналогичного уровня) и привлечении внешних кандидатов при необходимости на основании их знаний, навыков и профессиональных компетенций и их соответствии к вакантной должности.
- 4.3. Оценка знаний, умений и профессиональных компетенций кандидата проводится на основании должностных инструкций и с помощью инструментов и методов, позволяющих наиболее полно выявить компетентность.
- 4.4. Порядок организации работы по оптимизации кадрового состава организации:
- своевременно определяется необходимое и достаточное количество сотрудников для каждого подразделения и организации в целом, исходя из функциональных задач, объема выполняемых работ и стратегии, целей и задач организации;
 - определяются квалификационные требования к конкретным должностям, которые закрепляются в должностных инструкциях;
 - осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональным компетенциям, отраженным в должностной инструкции;
 - отбор на вакантные должности производится на основе конкурса, условия которого устанавливаются отдельно для каждой должности по согласованию с руководителями структурных подразделений и директором ООО «Горизонталь плюс»;
 - правовое регулирование социально-трудовых отношений в организации реализуется в соответствии с трудовым законодательством и на основании заключаемых трудовых договоров;
 - все сотрудники, вновь принимаемые в организацию или переведенные на другую должность, проходят процедуру введения в должность;
 - профессиональная адаптация вновь принимаемых работников осуществляется в соответствии с индивидуальными планами адаптации с применением наставничества.

Рисунок В1 – Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»

Продолжение Приложения В

5. Обучение и развитие, планирование кадрового потенциала

- 5.1. Высокий уровень профессиональных компетенций работников организации должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации.
- 5.2. Основной вид обучения, применяемый в организации, внутрикорпоративное обучение без отрыва от работы, посредством наставничества, тренинги и семинары от организации.
- 5.3. Организация предоставляет возможность повышения квалификации и компетентности посредством обучения в средних специальных высших учебных заведениях и на курсах переподготовки.
- 5.4. Стремление к повышению квалификации и обучению поощряется со стороны организации.
- 5.5. Для определения потребности в обучении на регулярной основе проводится оценка знаний, навыков и компетенций и мониторинг результатов работы сотрудников.
- 5.6. Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала к решению задач и достижению целей, стоящих перед организацией.
- 5.7. В организации действует система поддержки «молодых специалистов», в рамках которой организация предоставляет рабочие места выпускникам средних специальных и высших учебных заведений, оказывает поддержку в первые месяцы работы и реализует систему наставничества.
- 5.8. Для обеспечения количественного и качественного резерва для закрытия управленческих должностей различных уровней в организации осуществляется управление и планирование преемственности, включающее в себя:
 - определение качества и компетенций кандидатов на замещение руководящих должностей, исходя из стратегии развития организации, ее целей и задач и корпоративных ценностей;
 - выявление работников с необходимыми компетенциями и лидерскими и управленческим потенциалом, их всестороннюю оценку;
 - составление индивидуальных планов развития для работников, включенных в резерв на замещение руководящих должностей, основанный на обучении, стажировке, ротации и назначении наставничества;
 - назначение на руководящие должности на основании результативности, опыта и компетентности работника.

6. Создание эффективной системы общего вознаграждения, мотивации и стимулирования персонала

- 6.1. Организация стремится создать эффективную и прозрачную систему общего вознаграждения, цель которой привлечь, удержать и стимулировать работников, чья квалификация, компетентность и результативность обеспечат организации поставленных целей и задач с минимальными затратами.
- 6.2. Система мотивации ООО «Горизонталь плюс» сочетает в себе материальное и нематериальное стимулирование.
- 6.3. Основная задача стимулирования работников состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого работника в достижении высоких индивидуальных и, как следствие, общих показателей организации.
- 6.4. Основным компонентом системы мотивации является механизм материального вознаграждения работников, основанный на оценке и анализе результатов труда работников.
- 6.5. Размер окладной части заработной платы зависит от квалификации работника и сложности и ответственности выполняемой им работы.

Рисунок В1 – Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»

Продолжение Приложения В

6.6. Порядок и механизмы оплаты труда работников регулируются Положением об оплате труда и мотивации.

7. Создание эффективной системы льгот и компенсаций

- 7.1. Организация стремится создать эффективную и конкурентоспособную систему льгот и компенсаций с целью привлечения, мотивации и удержания работников.
- 7.2. Работодатель оплачивает медицинскую комиссию, требуемое медицинское обследование при трудоустройстве в полном объеме.
- 7.3. Работодатель предоставляет и оплачивает в полном объеме полис дополнительного медицинского страхования каждому работнику организации по истечению месяца работы в ООО «Горизонталь плюс».
- 7.4. Работодатель обеспечивает работников спецодеждой и средствами индивидуальной защиты, согласно списку должностей, с периодичностью один раз в год.
- 7.5. Работодатель выплачивает вознаграждение в размере 1 500 рублей за рождение ребенка.
- 7.6. Работодатель предоставляет материальную помощь семье работника, умершего в период действующего трудового договора, в размере 10 000 рублей.
- 7.7. Всем сотрудникам предприятия, имеющим детей до 14 лет и подавшим свидетельство о рождении ребенка менеджеру по персоналу, предоставляются новогодние подарки и билеты на утренники для детей.
- 7.8. Иные виды льгот и компенсаций устанавливаются приказами директора ООО «Горизонталь плюс».

8. Организация систем управления персоналом и оценки результативности

- 8.1. Повышение системы управления персоналом путем создания эффективной системы управления работниками организации, направленной на получение максимальной прибыли и обеспечения конкурентоспособности, базирующейся на социальных гарантиях и способствующих гармоничному сочетанию интересов работников и интересов и возможностей работодателя является основой кадровой политики ООО «Горизонталь плюс».
- 8.2. Ответственность за достижение целей и задач, установленных в настоящем Положении, возлагается на руководителей структурных подразделений и менеджера по персоналу.
- 8.3. Общее руководство процессов реализации кадровой политики возлагается на директора ООО «Горизонталь плюс».
- 8.4. Эффективное функционирование системы управления персоналом предполагает:
 - стандартизацию процессов управления персоналом;
 - своевременную актуализацию документов и процедур системы управления персоналом;
 - планирование преемственности, управление кадровым резервом;
 - внедрение в работу современных инновационных систем, методов и принципов управления персоналом.
- 8.5. Для осуществления оценки эффективности реализации проводимой кадровой политики в организации осуществляется постоянный мониторинг.

9. Заключительные положения

- 9.1. Утверждение Положения, внесение в него изменений и дополнений, признание его утратившим силу осуществляется решением директора ООО «Горизонталь плюс».
- 9.2. В настоящее Положение вносятся изменения, если отдельные статьи Положения противоречат трудовому законодательству Российской Федерации.
- 9.3. Настоящее Положение вступает в силу с даты его утверждения.

Продолжение Приложения В

9.4. Контроль за реализацию Положения о кадровой политике возлагается на директора ООО «Горизонталь плюс».

Рисунок В1 – Положение о кадровой политике ООО «Горизонталь плюс»

Приложение Г

Актуальные должностные инструкции менеджера по персоналу и менеджера по тендерам

Должностная инструкция менеджера по персоналу

1. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция регулирует должностные обязанности, права, ответственность, взаимосвязи и подчиненность должности.
- 1.2. Менеджер по персоналу относится к категории специалистов.
- 1.3. Менеджер по персоналу назначается на должность и освобождается от нее приказом директора ООО «Горизонталь плюс».
- 1.4. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно директору ООО «Горизонталь плюс».
- 1.5. На время отсутствия менеджера по персоналу его обязанности возлагаются на главного бухгалтера.
- 1.6. На должность менеджера по персоналу принимается и назначается лицо, имеющее:
 - высшее или неполное высшее (бакалавриат) образование по направлению управление персоналом или кадровое делопроизводство;
 - дополнительное профессиональное образование (курсы переподготовки) по направлению управление персоналом или кадровое делопроизводство;
 - стаж работы от года.
- 1.7. Менеджер по персоналу должен знать:
 - трудовое законодательство и иные нормативно-правовые документы, содержание норм трудового права;
 - гражданское законодательство;
 - основы архивного законодательства и нормативно-правовые акты, содержащие положения о кадровом делопроизводстве;
 - законодательство Российской Федерации о персональных данных;
 - основы психологии и социологии труда, экономики и организации труда;
 - порядок расчета, стажа, льгот, компенсаций и пенсий работникам организации;
 - структуру, цель и миссию компании, организация работ в отделах;
 - вакантные должности и специальности, порядок определения текущей и перспективной потребности организации в персонале;
 - источники, технологии и методики поиска и привлечения персонала, подбора и отбора персонала;
 - системы и формы оплаты труда, методы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
 - основы организации труда персонала с точки зрения психологии;
 - современные формы и методы обучения персонала;
 - технологии и методы формирования и контроля бюджетов;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - требования охраны труда и правила пожарной безопасности;
 - внутренние организационно-распорядительные документы ООО «Горизонталь плюс».
- 1.8. Менеджер по персоналу должен уметь:
 - разрабатывать проекты кадровых и организационно-распорядительных документов в области персонала;

Продолжение Приложения Г

- оформлять, вести учет и хранить документы в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ООО «Горизонталь плюс»;
- выявлять ошибки, неточности и недостоверную информацию в документах;
- контролировать присутствие работников на рабочем месте;
- собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях работы в отделах и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач и планов ООО «Горизонталь плюс»;
- формировать требования к вакантной должности на основании информации, полученной от отделов;
- применять современные методы поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- формировать параметры и критерии оценки соответствия кандидата вакантной должности;
- обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала;
- формировать параметры и критерии проведения аттестации персонала;
- обеспечивать организационное сопровождение процедуры аттестации персонала;
- определять параметры и формировать кадровый резерв;
- применять современные технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры;
- разрабатывать планы подготовки и переподготовки сотрудников;
- составлять и контролировать статьи расходов на персонал, фонда оплаты труда;
- проводить исследования особенностей труда в отдельных и конкретных рабочих местах, индивидуальных качеств сотрудников;
- отслеживать изменения в трудовом законодательстве и иных нормативно-правовых актах в области персонала;
- проводить мониторинг рынка труда;
- вести деловую переписку и соблюдать нормы этики делового общения.

1.9. В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

- трудовым законодательством Российской Федерации;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативно-правовыми актами ООО «Горизонталь плюс»;
- Приказами и распоряжениями директора ООО «Горизонталь плюс»;
- Настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера по персоналу

Менеджер по персоналу должен исполнять следующие трудовые обязанности:

- 2.1. Собирать информацию о потребности в персонале и обеспечивать своевременное укомплектование штата ООО «Горизонталь плюс» в необходимом количестве и качестве.
- 2.2. Проводить мониторинг рынка труда с целью поиска источников привлечения персонала, анализа условий конкурентных организаций.
- 2.3. Совместно с руководителями отделов принимать решения по вопросам отбора и найма кандидатов, перевода, продвижения по службе и понижения в должности действующих сотрудников, наложения административных взысканий и увольнения.
- 2.4. Проводить собеседования, тестирования и другие мероприятия с целью выявления компетентности и социально-психологических и личных качеств кандидатов и их

Продолжение Приложения Г

соответствие вакантным должностям.

- 2.5. Проводить мероприятия по введению в должность адаптации новых сотрудников.
- 2.6. Разрабатывать и проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала, конкурсов на замещение вакантных должностей.
- 2.7. Организовать обучение и переподготовку персонала, контролировать и координировать работу по повышению квалификации персонала.
- 2.8. Разрабатывать индивидуальные планы развития и контролировать и координировать развитие деловой карьеры сотрудников.
- 2.9. Разрабатывать, внедрять и актуализировать документы по работе с персоналом.
- 2.10. Вести кадровое делопроизводство.
- 2.11. Доводить информацию по кадровым вопросам до всех сотрудников.
- 2.12. Консультировать руководителей различных уровней и сотрудников организации по вопросам организации работы с персоналом и кадровым вопросам.
- 2.13. Вести отчетность.

3. Права менеджера по персоналу

Менеджер по персоналу имеет право:

- 3.1. Запрашивать у руководителей информационные материалы и нормативно-правовые акты, в том числе конфиденциальные, необходимые для выполнения трудовых обязанностей.
- 3.2. Запрашивать у руководителей отделов организации, специалистов и иных работников информацию, необходимую для выполнения трудовых обязанностей.
- 3.3. Ознакамливаться с проектами решений директора ООО «Горизонталь плюс», касающихся выполнения трудовых обязанностей, с документами, определяющими права и обязанности занимаемой должности, критериями оценки качества выполняемой работы.
- 3.4. Предоставлять руководству проекты мероприятий по совершенствованию документов и процессов работы с персоналом, в том числе своей работы.
- 3.5. Информировать директора о нарушении трудового законодательства в организации.
- 3.6. Требовать от директора создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, необходимых для выполнения трудовых обязанностей.
- 3.7. Принимать решения в рамках своих должностей и компетенций.

4. Ответственность менеджера по персоналу

Менеджер по персоналу несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение, несвоевременное или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов, распоряжений и других нормативно-правовых документов по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и пожарной безопасности.
- 4.4. За нарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности.
- 4.5. За причинение ущерба организации.

5. Взаимоотношения и связи по должности

- 5.1. Менеджер по персоналу работает в режиме нормированного рабочего дня в графике

Продолжение Приложения Г

- 40-часовой рабочей недели, утвержденному директором ООО «Горизонталь плюс».
- 5.2. Под руководством директора ООО «Горизонталь плюс» планирует свою работу на отчетный период.
 - 5.3. Представляет директору ООО «Горизонталь плюс» результаты работы за отчетный период.
 - 5.4. Получает от директора ООО «Горизонталь плюс» и знакомится под роспись с нормативно-правовыми документами организации.
 - 5.5. Доводит до директора ООО «Горизонталь плюс» информацию, полученную от руководителей отделов и сотрудников организации.

6. Заключительные положения

- 6.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе Профессионального стандарта «Специалиста по управлению персоналом».
- 6.2. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется под роспись при приеме на работу.
- 6.3. Сотрудник знакомится под роспись с изменениями в должностной инструкции.

Продолжение Приложения Г

Должностная инструкция менеджера по тендерам

1. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция регулирует должностные обязанности, права, ответственность, взаимосвязи и подчиненность должности.
- 1.2. Менеджер по тендерам относится к категории специалистов.
- 1.3. Менеджер по тендерам назначается на должность и освобождается от нее приказом директора ООО «Горизонталь плюс».
- 1.4. Менеджер по тендерам подчиняется непосредственно ведущему экономисту ООО «Горизонталь плюс».
- 1.5. На время отсутствия менеджера по тендерам его обязанности возлагаются на ведущего экономиста.
- 1.6. На должность менеджера по тендерам принимается и назначается лицо:
 - высшее образование (бакалавриат) по направлению маркетинга, менеджмента или экономики;
 - дополнительное профессиональное образование (курсы переподготовки) по направлению маркетинга, менеджмента или экономики;
 - стаж работы от одного года.
- 1.7. Менеджер по тендерам должен знать:
 - Федеральные законы и другие нормативно-правовые акты, локальные акты и методические материалы по участию в тендерах;
 - правила составления и ведения первичной бухгалтерской документации;
 - правила ведения, учета и хранения отчетной документации;
 - современные принципы, методы и специфику продвижения предоставляемой продукции на рынке;
 - площадки для проведения тендеров, открытых конкурсных торгов, электронных аукционов;
 - правила ответов на запросы котировок, предложений, основы деловой переписки и общения;
 - современные методы работы со средствами массовой информации;
 - основные технологические характеристики и потребительские свойства выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
 - основы ценообразования и ценовой политики;
 - условия поставки, хранения и транспортировки выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
 - порядок предоставления организационно-распорядительных и иных документов для участия в конкурсах;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - правила и нормы охраны труда.
- 1.8. Менеджер по персоналу должен уметь:
 - оформлять первичную бухгалтерскую документацию;
 - составлять отчетность по результатам сделок и конкурсов;
 - выявлять и составлять отчетность о потребностях клиентов ООО «Горизонталь плюс»;
 - организовывать, проводить встречи и вести переговоры с партнерами и потребителями совместно с коммерческим и техническим директором;
 - оформлять тендерную документацию;

Продолжение Приложения Г

- работать на тендерных площадках;
- устанавливать и удерживать долгосрочные деловые отношения с потребителями;
- проводить презентации выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- работать с большим объемом информации;
- работать с базой данных клиентов и системой управления взаимоотношениями с клиентами.

1.9. В своей деятельности менеджер по тендерам руководствуется:

- действующим законодательством Российской Федерации;
- локальными нормативно-правовыми актами и организационно-распорядительными документами ООО «Горизонталь плюс»;
- правилами и нормами охраны труда;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера по тендерам

Менеджер по тендерам должен исполнять следующие трудовые обязанности:

- 2.1. Осуществлять мониторинг специализированных сайтов и торговых площадок на предмет государственных и коммерческих открытых конкурсов, тендеров, электронных закупок.
- 2.2. Запрашивать необходимую конкурсную документацию, изучать ее требования.
- 2.3. Своевременно подготавливать необходимую документацию для участия в конкурсах, тендерах, электронных закупках.
- 2.4. Взаимодействовать с руководителями отделов, ответственных за техническую часть заявок, совместно с техническим директором.
- 2.5. Оформлять пакет документов для участия в тендерной закупке.
- 2.6. Вести переписку с организаторами конкурсов.
- 2.7. Своевременно предоставлять руководителю и заказчикам информацию об условиях поставок, гарантий и сертификатах.
- 2.8. Заключать договоры и контракты, как в бумажной форме, так и на электронной площадке.
- 2.9. Присутствовать на аукционах и тендерах от лица компании, при процедурах вскрытии заявок, составлять жалобы при нарушениях.
- 2.10. При необходимости отслеживать возврат денежных средств, внесенных в качестве обеспечения заявок.
- 2.11. Отслеживать наличие денежных средств на электронных площадках для участия в закупках.
- 2.12. Анализировать базу клиентов.
- 2.13. Информировать клиентов о текущих условиях.
- 2.14. Собирать информацию о клиенте.
- 2.15. Вести отчетность по тендерам.

3. Права менеджера по тендерам

Менеджер по тендерам имеет право:

- 3.1. Запрашивать у руководителей отделов и директора ООО «Горизонталь плюс» информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.
- 3.2. В необходимых случаях представлять организацию в отношении с другими организациями в целях оперативного решения вопросов производственно-хозяйственной деятельности, входящих в должностные обязанности.
- 3.3. Вносить предложения и замечания по улучшению деятельности, входящей в

Продолжение Приложения Г

должностные обязанности.

3.4. Повышать квалификацию и проходить аттестацию.

4. Ответственность менеджера по тендерам

Менеджер по тендерам несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение, несвоевременное или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов, распоряжений и других нормативно-правовых актов по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.
- 4.4. За нарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности.
- 4.5. За причинение ущерба организации.

5. Взаимоотношения и связи по должности

- 5.1. Менеджер по тендерам работает в режиме нормированного рабочего дня в графике 40-часовой рабочей недели, утвержденному директором ООО «Горизонталь плюс».
- 5.2. Под руководством директора и коммерческого директора ООО «Горизонталь плюс» планирует свою работу на отчетный период.
- 5.3. Предоставляет директору и коммерческому директору ООО «Горизонталь плюс» результаты работы за отчетный период.
- 5.4. Получает от директора ООО «Горизонталь плюс» и знакомится под роспись с нормативно-правовыми документами организации.
- 5.5. Доводит до директора ООО «Горизонталь плюс» информацию, полученную от руководителей отделов и сотрудников организации.

6. Заключительные положения

- 6.1. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется под роспись при приеме на работу.
- 6.2. Сотрудник знакомится под роспись с изменениями в должностной инструкции.

Приложение Д

Положение об оплате труда и премировании работников



УТВЕРЖДАЮ

Директор

ООО «Горизонталь плюс»

Троилов И.А.

27 «сентября» 2021 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда и премировании работников

1. Назначение и область применения

- 1.1. Настоящее Положение об оплате труда и премировании работников ООО «Горизонталь плюс» разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативно-правовыми актами трудового законодательства.
- 1.2. Настоящее Положение разработано с целью упорядочения форм и системы оплаты труда и премирования всех категорий работающих ООО «Горизонталь плюс».
- 1.3. Настоящее Положение направлено на стимулирование эффективной работы сотрудников, повышение показателей и конкурентоспособности организации.

2. Общие положения

- 2.1. При выплате заработной платы каждому работнику выдается расчетный лист с указанием информации о составных частях заработной платы, размере иных сумм, начисленных работнику, размере и основании удержаний, общей сумме, подлежащей к выплате.
- 2.2. Заработная плата перечисляется на счет в банк в рамках открытого «Зарплатного проекта».
- 2.3. Заработная плата выплачивается не реже двух раз в месяц: 20 числа в размере 40% от оклада за первую половину отработанного месяца и 8 числа месяца, следующего за отчетным, окончательный расчет за фактически отработанный месяц.
- 2.4. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем оплата производится накануне выходного или рабочего дня.
- 2.5. За задержку выплаты заработной платы Работодатель несет ответственность в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.
- 2.6. Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.
- 2.7. Удержание заработной платы производится только в случаях, установленных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.
- 2.8. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику, производится в день увольнения работника.
- 2.9. В случае смерти работника заработная плата, не получена им ко дню смерти, выплачивается его родственникам не позднее чем в недельный срок со дня подачи документов в бухгалтерию ООО «Горизонталь плюс».

3. Формы и системы оплаты труда

- 3.1. Для оплаты труда работающих ООО «Горизонталь плюс» установлены повременно-премиальная система оплаты труда и сдельно-премиальная система оплаты труда.
- 3.2. При повременно-премиальной системе оплаты труда работникам устанавливается оклад и премия сверх оклада за достижение высоких показателей и конкретные достижения в труде.
- 3.3. При сдельно-премиальной системе оплаты труда работникам устанавливаются расценки за выполненный объем работ и премия за достижение высоких показателей и конкретных достижений в труде.

Рисунок Д1 – Положение об оплате труда и премировании работников

Продолжение Приложения Д

- 3.4. Работодатель вправе устанавливать новые формы оплаты труда и виды доплат и других стимулирующих выплат путем внесения изменений в настоящее Положение.

4. Установление оклада работникам

- 4.1. Размер месячного должностного оклада работника ООО «Горизонталь плюс» определяется в трудовом договоре с ним и иная может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.
- 4.2. Размер оклада устанавливается на основании «Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий» рабочим в зависимости от разряда работника и сложности выполняемой работы.
- 4.3. Установленные персональные оклады отражаются в штатных расписаниях структурных подразделений и утверждаются директором ООО «Горизонталь плюс».
- 4.4. В величину месячного должностного оклада не включаются доплаты и надбавки, премии и иные компенсационные и социальные выплаты.
- 4.5. Приказом директора ООО «Горизонталь плюс» отдельным работникам могут устанавливаться иные формы и системы оплаты труда.

5. Оплата труда при условиях труда отличных от нормальных

- 5.1. Согласно статье 149 Трудового кодекса Российской Федерации условиями труда, отличными от нормальных, считаются выполнение работ различной квалификации, совмещение профессий и должностей, сверхурочная работа, работа в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и выполнение работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных.
- 5.2. При совмещении работником должностей и выполнении работ разной квалификации в силу отсутствия сотрудника, в условиях сокращения численности персонала без освобождения от работы работнику производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора с письменного согласия работника.
- 5.3. При выполнении сотрудником сверхурочной работы первые два часа оплачиваются в не менее чем полуторном размере, последующие часы в двойном размере.
- 5.4. По желанию работника доплаты за сверхурочную работу могут быть заменены дополнительным временем на отдых, но не более отработанного сверхурочно.
- 5.5. При выполнении сотрудниками работы в выходные и нерабочие праздничные дни оплата ему производится в не менее чем двойном размере.
- 5.6. По желанию работника за работу в выходной или нерабочий праздничный день может быть предоставлен другой день отдыха.
- 5.7. При выполнении сотрудником работы в вечернее или ночное время работнику предоставляется доплата в размере 20% от оклада за каждый отработанный час.

6. Доплаты и надбавки к окладам работников

- 6.1. Отдельным рабочим за выполнение особо сложных работ, освоение новых профессий и смежных функций, а также стабильно высокие показатели работы устанавливаются доплаты:
- работнику 3 разряда в размере 5%,
 - работнику 4 разряда в размере 10%,
 - работнику 5 разряда в размере 15%,
 - работнику 6 разряда в размере 20%.
- 6.2. В месяцы, когда работник допускает брак или не достигает высоких показателей, надбавка может не выплачиваться. При систематическом недостижении высоких показателей надбавка может быть отменена.
- 6.3. Отдельным рабочим устанавливаются доплаты за особые условия труда в размере 10%.

Рисунок Д1 – Положение об оплате труда и премировании работников

Продолжение Приложения Д

- 6.4. Приказом директора ООО «Горизонталь плюс» могут быть установлены индивидуальные надбавки и доплаты отдельным работникам.
- 6.5. Надбавки и доплаты, установленные в разделе 6, могут отмениться приказом директора ООО «Горизонталь плюс».

7. Премияльная система

- 7.1. Для стимулирования работников к достижению высоких показателей, увеличению производительности и повышению конкурентоспособности организации в ООО «Горизонталь плюс» действует премияльная система.
- 7.2. Условия и порядок выплаты премий утверждается директором ООО «Горизонталь плюс» и прописывается в трудовом договоре.
- 7.3. Премияльные выплаты устанавливаются за достижение высоких показателей в работе индивидуально для каждой должности.
- 7.4. Выплата премий и материальных поощрений производится на основании приказов директора ООО «Горизонталь плюс».

8. Оплата за неотработанное время

- 8.1. При невыполнении работником своих трудовых обязанностей по вине Работодателя за ним сохраняется заработок в размере средней заработной платы работника в соответствии с отработанным временем.
- 8.2. При невыполнении работником своих трудовых обязанностей по причинам, не зависящим от работников и Работодателя, за ним сохраняется заработок в размере двух третей оклада в соответствии с отработанным временем.
- 8.3. При невыполнении работником своих трудовых обязанностей по вине работника оплата производится в соответствии отработанному времени или объему выполненных работ.
- 8.4. На время простоя по вине работодателя за работником сохраняется заработок в размере двух третьих заработной платы.
- 8.5. На время простоя по причинам, не зависящим от работника и Работодателя, за работником сохраняется заработок в размере двух третьих заработной платы.
- 8.6. На время простоя по вине работника, заработная плата за ним не сохраняется.

9. Заключительные положения

- 9.1. Виды, условия и причины выплат, не указанных в настоящем Положении, регулируется законодательством Российской Федерации, локальными нормативно-правовыми актами и организационно-распорядительными документами ООО «горизонталь плюс».
- 9.2. Настоящее Положение принимается к работнику после подписания трудового договора.
- 9.3. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в силу.

Рисунок Д1 – Положение об оплате труда и премировании работников