

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование кадровой политики организации
(на примере ООО «ОПТИМА»)

Обучающийся

О.Ю. Замбровский

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.Ю. Замбровский.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО «ОПТИМА»»).

Научный руководитель: д-р.эконом.наук, доц. Е.Г. Пипко

Цель исследования – разработка путей совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «ОПТИМА».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – кадровая политика ООО «ОПТИМА».

Методы исследования – научное обобщение; системный подход; формирование таблиц, рисунков; классификация, научная абстракция, системный и комплексный анализ, экономический анализ; расчет и анализ, ряды динамики и сравнения.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования кадровой политики организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадровой политики организации	6
1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики.....	6
1.2 Основные направления совершенствования кадровой политики.....	11
2 Анализ кадровой политики ООО «ОПТИМА».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	17
2.2 Оценка кадровой политики организации	23
3 Пути совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА».....	34
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации.....	34
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мер	42
Заключение	48
Список используемых источников.....	51

Введение

Для любой организации кадровая политика обязательна. Она информирует сотрудников и менеджмент организации о том, чего от них ожидают, обеспечивает одинаковое отношение ко всем, а также предотвращает возникновение проблем, в том числе юридического характера. Современные вызовы изменили основные принципы и содержание кадровой политики организации.

Для организаций различных организационно-правовых форм собственности в условиях турбулентности экономических условий одной из актуальных проблем является поиск оптимальных направлений развития кадровой политики, в том числе методов управления, которые могли бы обеспечить активизацию человеческого капитала в хозяйственной деятельности, поэтому формирование кадровой политики становится остроактуальным вопросом.

Кадровая политика является важным элементом системы управления организацией. Учитывая, что работники – фундамент конкурентоспособности организации, кадровая политика, объектом которой являются сотрудники, имеет приоритетное значение в контексте управления персоналом. Изменения в рыночной среде, определенные мировые тенденции в сфере кадрового менеджмента определяют необходимость анализа состояния кадровой политики и обновления как теоретического, так и методического базиса управления ею.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для достижения данной цели сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы кадровой политики организации;
- провести анализ кадровой политики ООО «ОПТИМА»;

– разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации и представить оценку их социально-экономической эффективности.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «ОПТИМА».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает кадровая политика ООО «ОПТИМА».

Для решения поставленных задач в работе использовались следующие методы: научное обобщение; системный подход; формирование таблиц, рисунков; классификация, научная абстракция, системный и комплексный анализ, экономический анализ; расчет и анализ, ряды динамики и сравнения.

Информационная база исследования представлена научной и методической литературой, научными статьями по теме кадрового менеджмента, данными и отчетностью ООО «ОПТИМА».

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

1 Теоретические основы кадровой политики организации

1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики

Исследование различных точек зрения в части толкования понятия «кадровая политика» (например, ряд авторов определяют, что «кадровая политика предприятия является совокупностью принципов, составляющих и методов влияния на создание надлежащих условий труда, отбор и использование задействованных трудовых ресурсов, их развитие и мотивацию с целью достижения как стратегически определенных целей, решения намеченных хозяйственных задач, так и социальных и личных проблем работников разных уровней ответственности» [21], иные авторы, исследуя категорию «политика предприятия» подразумевают совокупность принципов и норм, существует точка зрения, что «кадровая политика» тождественна «управлению кадрами»), можно согласиться с утверждением Матюшенко Ю.Э. [15] о том, что кадровая политика является элементом системы управления кадрами.

Трацевская А.Г. и Моисеенко Н.В. в своем исследовании [22], во-первых, отождествляют такие категории как «кадровая политика» и «политика управления кадрами», а также отмечают, что кадровая политика формируется на основе стратегии управления кадрами.

По мнению отдельных ученых кадровая политика «конкретизирует направления и принципы развития системы управления работниками» [10; 20]. Превалируют два основных подхода к объяснению термина «кадровая политика», а именно его рассмотрение в узком понимании, что предполагает содержательное определение, а также в более широкой интерпретации, когда упомянутая категория рассматривается как совокупность многочисленных и разнообразных аспектов управления персоналом (рисунок 1).

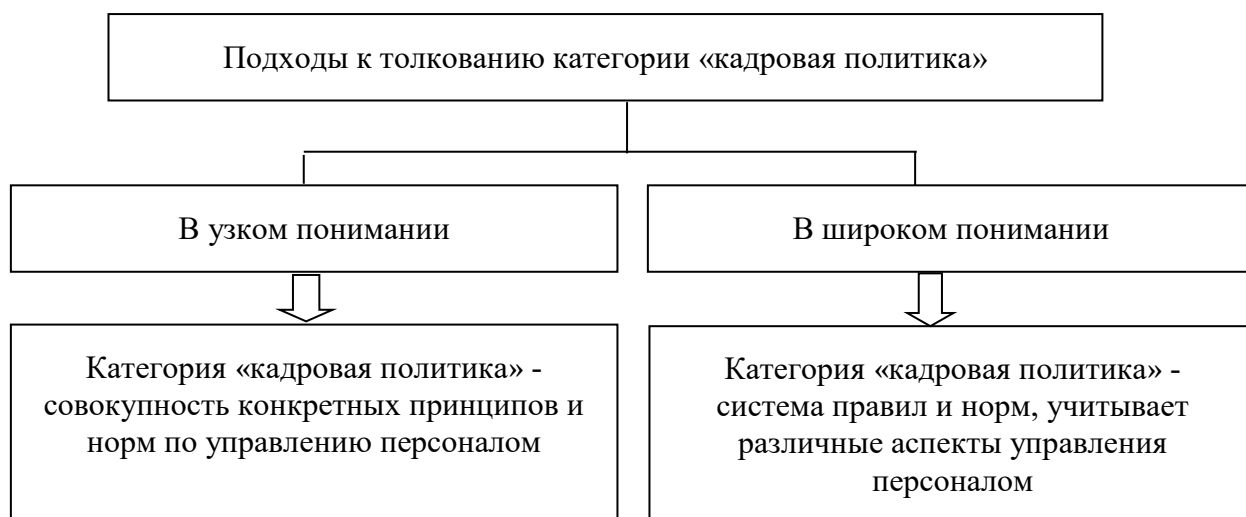


Рисунок 1 – Основные подходы к определению категории «кадровая политика»

Исходя из вышеперечисленного, категорию «кадровая политика» следует определять с учетом содержания понятий «кадры» и «политика». Учитывая толкование термина «политика», заметим, что в сущностном, содержательном варианте «кадровая политика» является совокупностью принципов и норм по управлению кадрами предприятия. Итак, в таком случае, наиболее полное понимание теоретических аспектов понятия, отражено в работе [11] – в части отождествления терминов «кадровая политика» и «политика управления кадрами».

Определив сущность категории «кадровая политика», можно сделать вывод, что система управления персоналом функционирует сквозь призму, какова совокупность определенных принципов и норм, то есть, принятые предприятием принципы и нормы являются основой реализации функций планирования, организации, мотивации, контроля в системе управления кадрами. Кадровая политика классифицируется как открытая и закрытая, а также, по другому критерию, как реактивная, пассивная, превентивная, активная (рациональная и авантюристическая) [2].

Структура кадровой политики может быть разной, учитывая тот спектр вопросов, что в ней рассматривается, в соответствии с особенностями ведения деятельности субъектом хозяйствования. Обобщенная традиционная

структура кадровой политики предприятия приведена на рисунке 2 и содержит: политику поиска и подбора кандидатов на должность; политику отбора кандидатов и найма; политику адаптации сотрудников; политику обучения и развития работников; политику карьерного роста; политику мотивации (политику оплаты труда и социальной политики); политику рабочих отношений; политику безопасности труда.

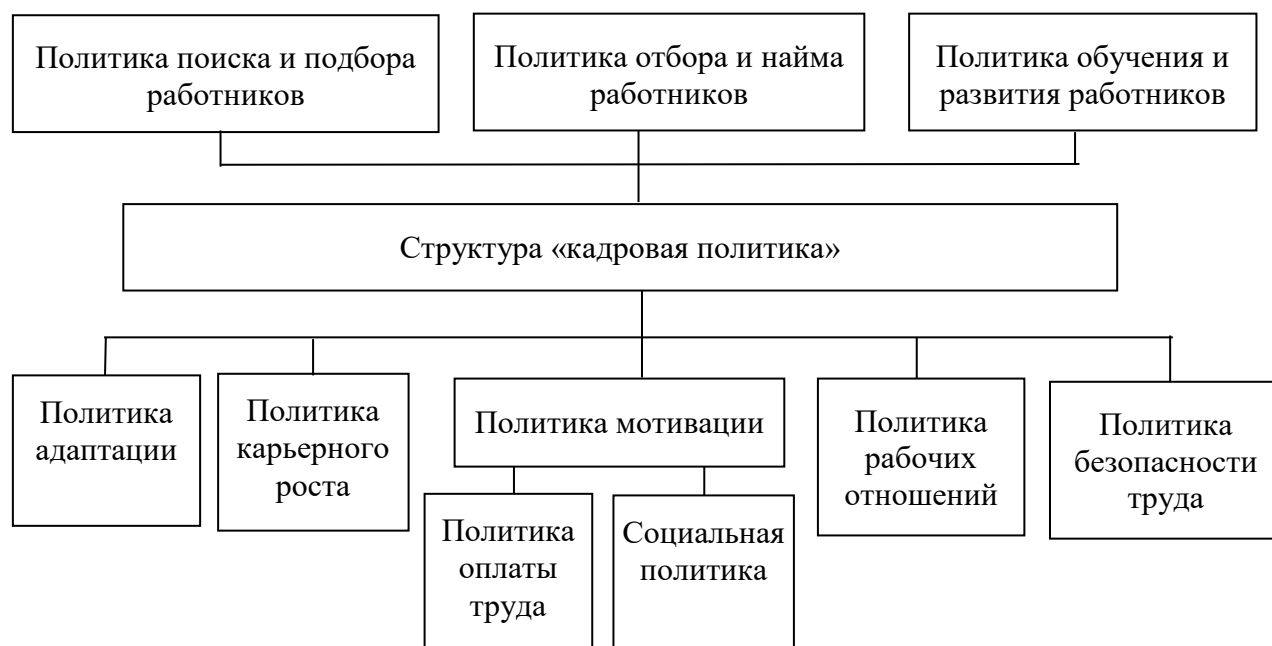


Рисунок 2 – Структура кадровой политики субъекта хозяйствования [7]

Структура кадровой политики может быть, как обобщенной, содержащей ряд принципов и норм, охватывающих все процессы управления персоналом, или детализированной, то есть определяющей отдельные принципы и нормы для определенных процессов кадрового менеджмента. С научной точки зрения, детализация политики управления кадрами будет способствовать большей эффективности, поскольку предусматривает учёт особенностей того или иного процесса управления персоналом [17], то есть каждое отдельное предприятие формирует собственную кадровую политику, учитывая требования, которым она должна отвечать, и факторы, которые должны быть учтены при ее создании.

Исследован практический опыт управления работниками в части влияния кадровой политики на инновационный потенциал предприятия [3], [18]. Среди факторов, влияющих на эффективность управления работниками, выделяют следующие факторы: экономические, социальные, материальные, финансовые, организационные, при этом эффективность рассматривается как совокупность определенных показателей, среди которых объем продукции, производительность труда, уровень квалификации, качество продукции и прибыль [14]. Таким образом, только учитывая эти факторы, кадровая политика способна обеспечить достижение показателей эффективности управления персоналом.

Общей целью кадровой политики является улучшение результативности деятельности организации через эффективное управление кадрами.

В работе [6], где приведена структура организационной культуры, указаны такие составляющие кадровой политики как стандарты поведения, культура управления. Учитывая такую структуру организационной культуры, делаем вывод о взаимосвязи с кадровой политикой субъекта хозяйствования. В таком случае те составные организационной структуры, где речь идет об определенных нормах и принципах, являются отражением кадровой политики предприятия.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о наличии взаимосвязи, влиянии кадровой политики на другие компоненты системы управления персоналом.

Открытость и транспарентность деятельности организации являются основополагающими принципами бизнеса XXI века. Конечно, ведение хозяйственной деятельности сопровождается определенными аспектами, являющимися коммерческой тайной, однако подавляющее большинство данных по функционированию компании могут быть открытыми. Важным аспектом современного управления кадровой политикой предприятия

является изучение, понимание и дальнейшее внедрение актуальных принципов и норм в систему менеджмента, ее модернизация [19].

Одним из направлений совершенствования кадровой политики является развитие управленцев, которые заботятся о ней, получение ими образования, дополнительных знаний, приобретение необходимых навыков. Заметим, что на сегодняшний день уже традиционными источниками знаний и тенденций в сфере управления стали различные вебинары, курсы и т.п. В то же время не стоит забывать о таких источниках как получение высшего образования, посещение и принятие участия в конференциях и т.д. Несмотря на скептическое отношение к сфере образования, учебные заведения и, преимущественно, отдельные преподаватели являются профессиональными для ознакомления, изучения и представления лучших практик и тенденций в сфере управления организациями [12].

Е.Н. Валишин выделяет следующие этапы разработки кадровой политики: нормирование; программирование; мониторинг персонала; официальное утверждение кадровой политики; информирование; формирование принципов распределения средств; обеспечение эффективной системы стимулирования труда; оценка эффективности кадровой политики, обоснование целей развития кадрового потенциала и формирование состава структурных звеньев, обеспечивающих достижение этих целей; выбор оптимального варианта программы кадровой политики, предполагающей достижение наибольшей эффективности менеджмента человеческих ресурсов [5].

Исходя из проведенного анализа, целесообразно при создании кадровой политики организации применять проектный подход с использованием практики проектного управления.

Проектная методология позволит как учесть подавляющее большинство факторов, влияющих на систему управления персоналом, кадровую политику, так и обеспечить ее результативность.

1.2 Основные направления совершенствования кадровой политики

Ликвидация бизнеса, особенно крупных предприятий, в частности через прекращение деятельности в период ковидных ограничений, а теперь – в результате экономических санкций – является одной из крупнейших угроз для кадровой безопасности предприятий страны. Важную роль для решения очерченной проблематики играет кадровый потенциал экономики, внешние факторы из-за политической обстановки оказывает негативное влияние на качество человеческого капитала.

С развитием искусственного интеллекта, технологических тенденций (e-HRM управление) важно понимать, что может измениться «лицо управления персоналом», поэтому у управленческого персонала пока еще есть время подготовить кадровый потенциал субъектов хозяйствования к тем реалиям, в которых несколько позже ему придется работать.

Проявления Индустрии 4.0 (т.е. четвертая промышленная революция подход к производству, основанный на массовом внедрении информационных технологий в промышленность, масштабной автоматизации бизнес-процессов и распространении искусственного интеллекта) можно сформулировать следующим образом [13]:

- цифровизация бизнес-процессов и среды ведения бизнеса;
- автоматизация производственных отношений и сферы управления;
- рост уровня инновационной активности предприятий;
- увеличение объемов исследований и разработок в числе операций субъектов хозяйственной деятельности;
- увеличение объемов информации, которой должны оперировать специалисты по управлению деятельностью предприятий;
- использование в процессе принятия решений искусственного интеллекта, технологий виртуальной и дополненной реальности, больших массивов данных;

- активное использование киберфизических систем в промышленном производстве;
- возрастание роли операционных и информационных технологий в бизнес-процессах.

Традиционно кадровая политика предприятия охватывает следующие направления работы с персоналом: доведение миссии и стратегии субъекта хозяйствования и роли работников в процессе достижения корпоративных целей; установка списка KPI для сотрудников, оценка работников, их достижений и вклада в успешную деятельность предприятия; систему управления персоналом и направления его функционирования и развития; сведения о подходах к мотивации, обеспечению ротации и карьерного роста; видение планирования потребности в персонале, источников обеспечения имеющихся потребностей, формирование кадрового потенциала и его развития; процедурные аспекты поиска потенциальных кандидатов на должности и оценки соответствия их квалификации имеющимся требованиям; подходы к адаптации, введение в должность и обучение работников; отношение руководства к вопросам лояльности персонала и следование корпоративным ценностям предприятия [4].

В таблице 1 систематизированы возможности совершенствования отдельных положений кадровой политики предприятий в современных реалиях.

Таблица 1 – Направления совершенствования положений кадровой политики предприятий в современных реалиях [23]

Характеристика бизнес-среды	Обучение	Мотивация	Развитие талантов	Сохранение кадрового потенциала
Цифровизация	Обучение для получения цифровых компетентностей	Разработка виртуальных «досок почета»	Предоставление гаджетов, необходимых для работы и развития	Формирование и ведение групп и каналов в сетях с актуальными вакансиями

Продолжение таблицы 1

Характеристика бизнес-среды	Обучение	Мотивация	Развитие талантов	Сохранение кадрового потенциала
Автоматизация	Стимулирование к получению дополнительного (кроме профильного) технического образования	Финансовое поощрение уменьшения количества ручной работы и эффективный тайм-менеджмент	Обучение наиболее способных работников новым механизмам работы вместо высвобождения из процесса	Автоматическая актуализация данных о достижениях и развитии сотрудников для принятия кадровых решений
Информатизация	Обучение по направлениям повышение уровня цифровой грамотности	Награды за взвешенное и рациональное использование информации в рабочих целях	Пиар собственных лучших работников на информационных ресурсах компании	Формирование базы данных о работниках, ведение реестра уволенных лиц, поддержка с ними связи
Инновационность	Приглашение специалистов для обучения работе с новым оборудованием	Финансовое стимулирование инновационности под время выполнения работ	Предоставление возможности овладение навыками работы с инновационным оборудованием лучшим работникам разных должностей	Стажировка талантливых студентов или молодых лиц без опыта для формирования навыков работы с инновациями

Каждый из перечисленных и предложенных элементов требует конкретизации, уточнений и пояснений. На отдельных предприятиях их использование будет невозможным из-за нехватки ресурсов или отсутствия инновационной деятельности, следование классическим практикам работы и элементарному нежеланию руководства инициировать любые изменения. Отсутствие учета современных тенденций в контексте работы с кадровым ресурсом может привести к существенному снижению уровня финансово-экономической безопасности и конкурентоспособности предприятия, в

результате чего может появиться потенциальная угроза его банкротства и последующей ликвидации.

Даже при неспособности предприятия активно внедрять необходимые изменения на практике немедленно топ-менеджменту следует предусмотреть возможность возвращения к этим актуальным вопросам на прикладном уровне через некоторое время путем фиксации предоставленных в таблице 1 предложений в соответствующих разделах кадровой политики компании. В документационном виде кадровая политика является основным информационным ресурсом, что фиксирует все положения работы с персоналом, содержит инструменты, инструкции и указания по традициям HR-менеджмента в компании.

В ходе изучения современных исследований установлено, какие компетенции персонала необходимы для совершенствования кадровой политики в современных условиях. Среди них: использование гаджетов для выполнения должностных обязанностей, работа в команде, информационная гигиена, информационная грамотность, способность к саморазвитию, управление временем, коммуникативные навыки [8]. Приобрести и развить перечисленные умения можно путем получения дополнительного образования, курсового обучения, обучение на протяжении жизни, неформального образования, повышение квалификации, участия в онлайн-мероприятиях: вебинарах, семинарах, тренингах, в командной работе, работе с коучем, ментором, наставником.

Этот перечень компетенций персонала может быть использован на прикладном уровне для информирования работников действующих предприятий о необходимости и возможностях развития собственных знаний, умений и навыков в соответствии с потребностями и вызовами времени.

Проведенное исследование приводит к заключению о необходимости применения мер по совершенствованию кадровой политики в современных условиях по следующим основным направлениям [1; 9; 16; 24; 25]:

– на основе теоретических выводов ученых и с учетом результатов аналитического исследования тенденций развития предприятий, важно разработать концептуальные основы стратегического управления кадровой безопасностью организации, которые будут состоять из совокупности связанных между собой положений, учитывающих особенности управленческих процессов в условиях потери кадрового капитала, экономических вызовов, последствий глобальной пандемии.

– на уровне руководства предприятий с привлечением экспертов инициировать проведение аналитических процедур по идентификации, уточнению и оценке рисков для бизнес-процессов;

– сформировать инновационный инструментарий управления кадровой политикой хозяйствующих субъектов в процессе обеспечения их финансово-экономической безопасности с учетом уровня экономического образования и информационной грамотности управленческого персонала.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы кадровой политики организации, сформулируем следующие выводы.

Вопрос кадровой политики, бесспорно, является актуальным. Значимость вопроса кадровой политики определяется приоритетом человеческих ресурсов в ведении хозяйственной деятельности.

Имеют место два основных подхода к толкованию термина «кадровая политика», среди которых определяющий эту категорию в узком смысле, а также другой, определяющий ее в более широком.

Уточнено место кадровой политики как элемента подсистемы управления персоналом.

Кадровая политика взаимосвязана со всеми элементами не только подсистемы управления персоналом, но и системы управления предприятием. Приведена структура кадровой политики, среди основных элементов которой, в частности, политика адаптации и безопасности труда.

Целью кадровой политики является обеспечение достижения показателей эффективности функционирования персонала, которые являются

и показателями результативности хозяйственной деятельности предприятия путем использования тех факторов, которые на них влияют.

Предложены направления совершенствования кадровой политики предприятий в современных реалиях по четырем направлениям: обучение персонала, мотивация работников, развитие талантов и сохранение кадрового потенциала.

Принятие набора предложенных мер в пределах указанных направлений позволит совершенствовать кадровую политику и построить на ее основе эффективный каркас для системы управления кадровой безопасностью и остальными функциональными составляющими механизма управления финансово-экономической безопасностью предприятия.

В ходе исследования теоретических аспектов кадровой политики установлено, какие компетенции персонала необходимы для совершенствования кадровой политики предприятий в современных условиях.

2 Анализ кадровой политики ООО «ОПТИМА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «ОПТИМА».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «ОПТИМА».

Юридический адрес предприятия: 117342, г. Москва, ул. Бутлерова, д. 17Б, эт. 2, пом. XI, к. 69, оф. 137.

Основным видом деятельности ООО «ОПТИМА» по ОКВЭД является торговля оптовая прочими потребительскими товарами.

ООО «ОПТИМА» работает на российском рынке с 2017 года.

Основные виды деятельности компании:

- продажа полного спектра комплектующих для сборки и переоборудования микроавтобусов;
- продажа элементов светодиодного освещения;
- продажа электрогидравлических подъемников «Ricon» на любые виды транспорта;
- продажа климатического и рефрижераторного оборудования «Alex Original» на автотранспорт.

Официальный дилер ООО «ОПТИМА»:

- «Ricon» – электрогидравлические подъемники инвалидных колясок, для установки на любой вид транспорта;
- «Alex Original» – климатическое и рефрижераторное оборудование, для установки на автотранспорт;
- «Başkurt Motor Ve Kablo Sanayii A.Ş.» – системы отопления, вентиляции, привода стеклоочистителей;
- «FASCHING Salzburg GmbH» – быстросъемные элементы крепления сидений и инвалидных колясок;

- «ATS OTO KİLİT SAN.TİC.LTD.ŞTİ.» – аварийные и вентиляционные люки;
- «Kormas Elektrikli Motor San.Tic.Ltd.Şti.» – системы отопления, вентиляции, привода стеклоочистителей;
- «GRL Otomotiv Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.» – сиденья различного назначения;
- «Zer Elektronik San.ve Tic.Ltd.Şti.» – светосигнальное оборудование специального назначения;
- «HÜROĞLU OTOMOTİV SANAYİ İTHALAT İHRACAT VE TİCARET A.Ş.» – сиденья различного назначения;
- «ETKA-D LTD ŞTİ.» – комплектующие и отделочные материалы из пластика;
- «KURTARAN AMBULANS LTD. ŞTİ.» – носилки для АСМП.

ООО «ОПТИМА» успела изучить рынок, осознать важность качественного обслуживания каждого клиента и научиться находить только самые эффективные и качественные решения для конкретной профессиональной сферы бизнеса.

Непосредственно на момент исследования ООО «ОПТИМА» осуществляла следующие виды деятельности:

- продажа комплектующих для оборудования и переоборудования микроавтобусов с установкой (автоматические двери, электрические и гидравлические подъемники, сиденья для микроавтобусов, светосигнальное оборудование и др.);
- продажа автомобильных электрогидравлических подъёмных механизмов «Ricon» (США) для лиц с ограниченными физическими возможностями (инвалидов);
- продажа автомобильных кондиционеров и рефрижераторов израильской фирмы «Alex Original»;
- продажа металлопроката предприятиям России с доставкой до «двери» заказчика.

Ассортимент продукции ООО «ОПТИМА» представлен следующими позициями: подъемники Ricon; сиденья; навесные багажники; автоматические двери; комплектующие к микроавтобусам; светосигнальные громкоговорящие установки; пневматические подвески; светодиодные фары; ручное управление на автомобиль.

За опыт работы на рынке ООО «ОПТИМА» успела наработать базу проверенных и надежных поставщиков оборудования и комплектующих, сформировала команду профессиональных специалистов и вывела собственную методику работы с клиентами.

Совокупность функциональных областей деятельности предприятия обуславливает следующую организационную структуру, которая представлена рисунке 3.

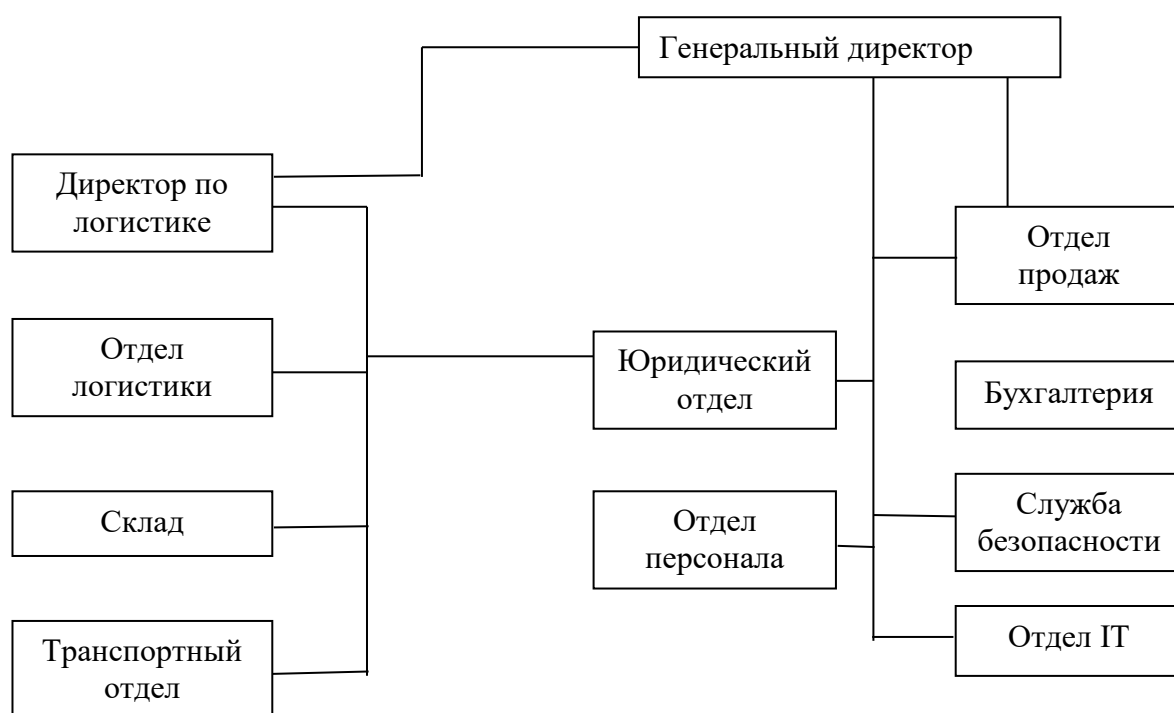


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «ОПТИМА»

Организационная структура управления ООО «ОПТИМА» является линейно-функциональной, таким образом, ее функционирование зависит от правильной и корректной работы всех подразделений.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ОПТИМА» (таблица 2).

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ОПТИМА» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. рублей	558838	381968	1210320	-176870	68,35	828352	316,86
Себестоимость продаж, тыс. рублей	540585	370309	1184380	-170276	68,50	814071	319,84
Валовая прибыль (убыток), тыс. рублей	18253	11659	25940	-6594	63,87	14281	222,49
Управленческие расходы, тыс. рублей	3554	6488	9928	2934	182,55	3440	153,02
Коммерческие расходы, тыс. рублей	0	0	0	0	-	0	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. рублей	14699	5171	16012	-9528	35,18	10841	309,65
Чистая прибыль, тыс. рублей	2350	2779	4781	429	118,26	2002	172,04
Основные средства, тыс.рублей	237180	171854	546530	-65326	72,46	374676	318,02
Оборотные активы, тыс. рублей	189430	132854	456320	-56576	70,13	323466	343,47
Среднесписочная численность, чел.	251	175	589	-76	69,72	414	336,57
Фонд оплаты труда ППП, тыс. рублей	139576	100464	347533	-39112	71,98	247069	345,93
Среднегодовая выработка работающего, тыс. рублей (стр1/стр.10)	2226,45	2182,67	2054,87	-43,77	98,03	-127,80	94,14
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. рублей (стр11/стр10)	556,08	574,08	590,04	18,00	103,24	15,96	102,78
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,36	2,22	2,21	-0,13	94,33	-0,01	99,64
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,95	2,88	2,65	-0,08	97,46	-0,22	92,25
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	2,63	1,35	1,32	-1,28	-	-0,03	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	2,70	1,37	1,34	-1,33	-	-0,03	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	97,37	98,65	98,68	1,28	101,31	0,03	100,03

На рисунке 4 представим динамику финансовых результатов деятельности предприятия ООО «ОПТИМА».

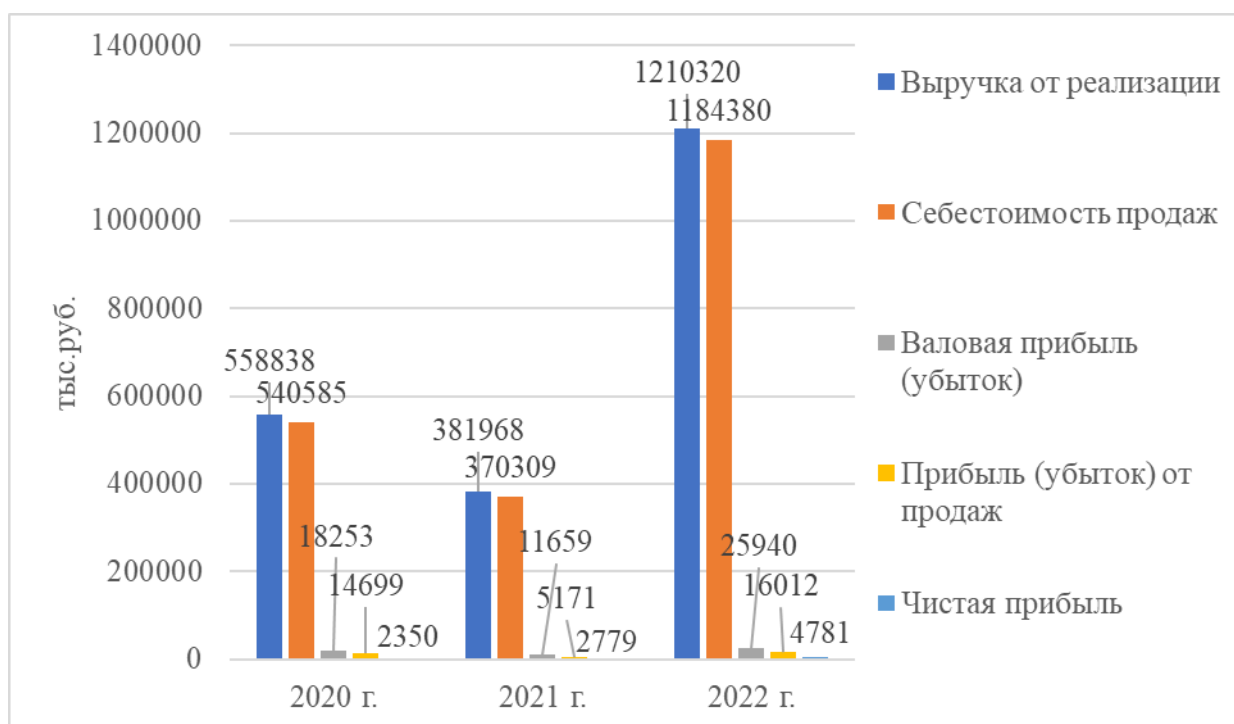


Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов деятельности предприятия ООО «ОПТИМА» за 2020-2022 годы

Данные таблицы 3 и рисунка 4 показывают, что в 2021 году наблюдалось сокращение выручки (на 31,65%), что было обусловлено сокращением спроса на продукцию предприятия. Следовательно, наблюдалось и сокращение себестоимости продаж (на 31,50%), что повлекло снижение показателей прибыли.

В 2021 году объемы продажи предприятия существенно возросли (в 3,17 раз) за счет грамотного продвижения продукции предприятия. Рост себестоимости продаж составил 2,20 раз. Следовательно, наблюдался рост показателей прибыли, однако меньшими темпами чем выручка. Это обусловило рост затрат на рубль выручки (строка 18 таблицы 3), что свидетельствует об ухудшении их использования.

Далее на рисунке 5 представим динамику показателей эффективности деятельности предприятия ООО «Оптима».

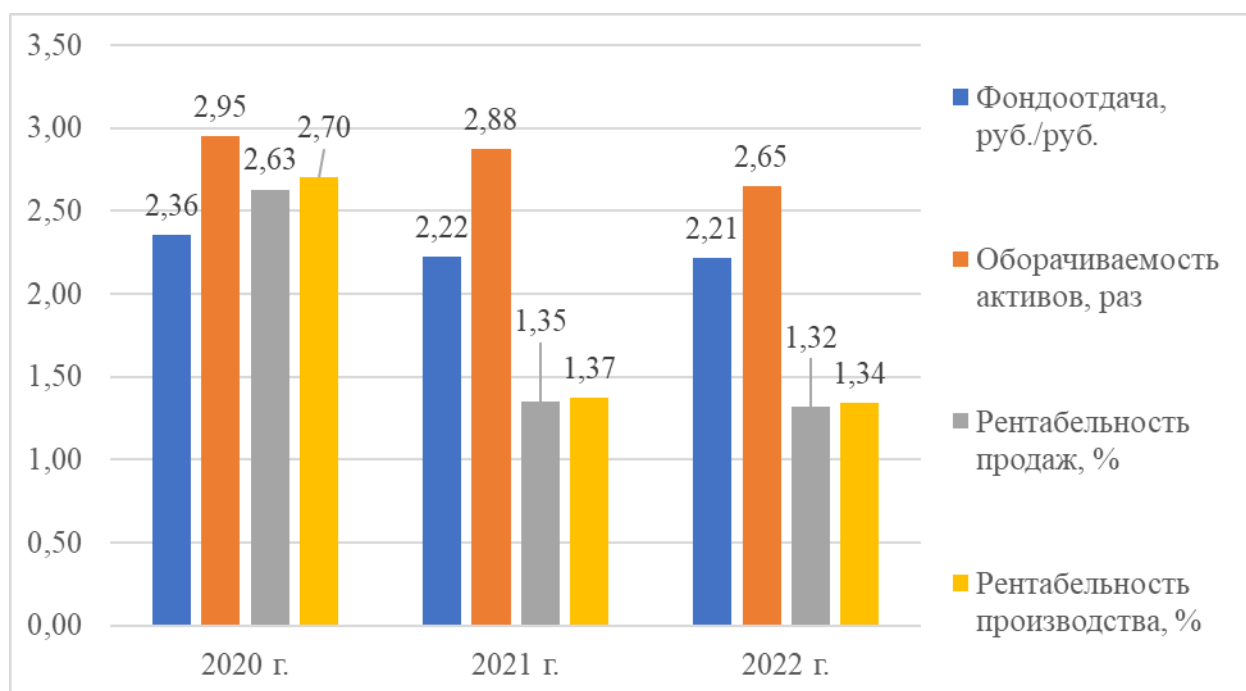


Рисунок 5 – Динамика показателей эффективности деятельности предприятия ООО «ОПТИМА» за 2020-2022 годы

Из представленных в таблице 3 и рисунке 5 данных видно, что за анализируемый период ежегодно наблюдалось снижение всех представленных показателей. Это свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств, оборотных средств, снижение эффективности основной деятельности предприятия.

Что касается использования персонала, то ежегодно наблюдалось снижение производительности труда при росте среднегодовой заработной платы. Это указывает на снижение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Итак, проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ОПТИМА» позволяет заключить, что за исследуемый период объемы продаж предприятия существенно повысились, однако эффективности деятельности предприятия снизилась. Одновременно

снизилась эффективность использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов.

Далее перейдем к оценке кадровой политики ООО «ОПТИМА».

2.2 Оценка кадровой политики организации

Кадровая политика ООО «ОПТИМА» реализуется через отдел персонала. Основными документами, регламентирующими деятельность ООО «ОПТИМА», являются устав, должностные инструкции персонала, правила внутреннего трудового распорядка.

В части управления персоналом в ООО «ОПТИМА» к документам, которые регламентируют управление персоналом организации, относятся следующие: устав предприятия; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; штатное расписание; должностные инструкции работников.

Уставом ООО «ОПТИМА» определяются полномочия руководства соответствующего уровня осуществлять прием и увольнение работников, определяются условия и размеры оплаты труда, утверждаются локальные нормативные акты организации.

Коллективный договор ООО «ОПТИМА» регулирует производственные, трудовые и социально-экономические отношения и согласовывает интересы работников, собственников и уполномоченных ими органов.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ОПТИМА» определяют и утверждают трудовой распорядок организации. Правила внутреннего трудового распорядка должны быть утверждены общим собранием трудового коллектива организации.

Положение об оплате труда ООО «ОПТИМА» является обязательным при отсутствии коллективного договора, особенности системы оплаты труда и материального стимулирования не указаны в трудовых договорах.

Штатное расписание ООО «ОПТИМА» дополняется организационной структурой организации.

В процессе найма на работу ООО «ОПТИМА» осуществляет определенные действия для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения его целей. Функции, связанные с наймом персонала, как и в целом по управлению персоналом осуществляет специалист по персоналу, его основной задачей при найме персонала является удовлетворение спроса работников в качественном и количественном отношении.

Политика и практика найма персонала в ООО «ОПТИМА» базируется на принципе «Человек для рабочего места». При появлении вакансии в ООО «ОПТИМА» используются как внутренние, так и внешние источники поиска персонала. Среди внутренних источников поиска персонала на предприятии используется ротация, кроме того, в организации практикуется совмещение профессий.

К методам внутреннего поиска, которые используются в ООО «ОПТИМА», можно отнести и рекомендации персонала своих родственников и близких. С одной стороны, этот метод не требует значительных финансовых и трудовых затрат, обеспечивает определенную осведомленность о потенциальном кандидате, но с другой, это может привести к возникновению «кумовства», не способствует развитию служебных отношений. Кроме того, рядовые работники не являются специалистами по подбору персонала, а потому могут субъективно оценивать предлагаемых кандидатов.

Оплата труда в ООО «ОПТИМА» производится согласно штатному расписанию и Положению об оплате труда. Заработная плата – основной стимулирующий фактор, который является базисом, что формирует материальное стимулирование труда персонала. Заработная плата в ООО «ОПТИМА» состоит из таких видов выплат: должностные оклады, премии, доплаты, надбавки по выслуге лет и другие надбавки.

Система надбавок и доплат в ООО «ОПТИМА» включает следующие элементы:

- высокие достижения в труде рабочих;
- выслуга лет;
- перевыполнение плана.

Доплаты, которые существуют исключительно по сфере деятельности организации, можно в свою очередь, разделить на следующие группы:

- для поощрения к интенсификации труда, расширения профессионального (должностного) профиля и т.д., то есть, которые могут быть и стимулирующего и компенсационного характера;

- за исполнение обязанностей временно отсутствующих работников или уволенных работников;

- за совмещение профессий или должностей;
- за увеличение объемов продаж;
- доплаты за период освоения новых норм трудовых затрат;
- доплаты за делопроизводство и бухгалтерский учет.

Самыми важными из компенсационных выплат являются следующие доплаты:

- доплаты за работу в праздничные дни;
- доплаты за интенсивность труда;
- доплаты за дни отдыха (отгула), которые предоставляются за работу сверх нормальной продолжительность рабочего времени и в других схожих случаях;

- доплаты за труд больше нормальной продолжительности рабочего времени.

Премии обычно используются как элемент кадровой политики организации ООО «ОПТИМА» для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества и эффективности работы. Размер премии в зависимости от достигнутых результатов может существенно изменяться. В ООО «ОПТИМА» применяются премии в двух видах:

- за индивидуальный творческий вклад работника в деятельность подразделения;
- за своевременное и качественное выполнение работ.

В ООО «ОПТИМА» в отделе продаж используется бонусное премирование труда. Бонусное премирование труда бывает годовым, полугодовым, ежемесячным или квартальным. Выплаты могут быть индивидуальными, групповыми или командными в зависимости от количества работников, получающих бонусы. Имеет место дифференцированный размер бонусов в зависимости от прироста продаж по сравнению с предыдущим отчетным периодом. Бонусное вознаграждение распределяется в зависимости от уровня выполнения целей: предприятия, отдела, отдельного работника. Чем ниже статус работника, тем больше размер бонуса, который зависит от его индивидуальных усилий и результатов труда. Чем должность выше – тем больше размер вознаграждения, которое зависит от успешной работы всего отдела или группы. Процесс принятия решений в области оплаты труда – это часть управления кадровой политикой предприятия. От этого процесса в значительной степени зависит эффективность его работы, потому что заработная плата выступает как важнейший стимул в оптимальном использовании рабочей силы.

Формирование эффективной кадровой политики в ООО «ОПТИМА» предполагает создание такого комплекса мотивационных мероприятий нематериального направления и отношений в коллективе, чтобы у персонала было стремление работать, желание идти на работу с радостью. Именно поэтому, позитивные социальные отношения между работниками достаточно важны для функционирования организации.

Такие отношения строятся на основных корпоративной социальной ответственности и командной работы между работниками ООО «ОПТИМА». Корпоративная социальная ответственность является предпосылкой функционирования эффективной кадровой политики организации.

Система нематериальной мотивации труда рабочих, специалистов и руководителей, которая существует в организации, достаточно расширена. В ООО «ОПТИМА», учитывая современные тенденции, значительный уровень внимания уделяется процессу гуманизации труда. Выделяются следующие направления гуманизации труда:

- расширение содержания труда (совмещение функций контроля качества) выполняемой работы и основных функций рабочих);
- процесс усовершенствования условий труда;
- оптимизация контроля режима труда и отдыха.

Социальное направление составляет основу нематериальной мотивации, что используется в организации. Руководство организации имеет следующие элементы социального пакета:

- все руководство и большинство специалистов используют вышеупомянутые премиальные выплаты и другие блага (например, оплата мобильной связи);
- организация предоставляет каждые полгода всем работникам оплачиваемые отпуска (например, работники, добросовестно проработавшие полгода на предприятии, имеют право на отпуск);
- организация платит разные виды социальных выплат: учебные и декретные отпуска, выплаты в связи с рождением ребенка, больничные, а также, гарантирует соответствующий размер выплат при увольнении, поощряет тех работников, которые уже длительное время работают в организации;
- организация выплачивает «тринадцатую» заработную плату в размере среднемесячного оклада за последние три месяца;
- организация частично оплачивает питание персонала, полностью оплачивает горячие напитки;
- организация организует корпоративное празднование годовщины ее создания (участие в праздновании принимают все уровни работников, специалистов и руководителей).

Обучению и развитию персонала в ООО «ОПТИМА» уделяется значительное внимание. Как яркий показатель, это доказывает частота проведения тренингов. Обучение персонала является вынужденным шагом организации, а не только мотивационным средством, так как необходимо повышать квалификацию персонала для использования современных систем, присутствующих на рынке.

По современным тенденциям значительно увеличиваются затраты предприятия на развитие и обучение своих работников (таблица 3).

Таблица 3 – Обучение персонала ООО «ОПТИМА» за 2020-2022 годы

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2021г./2020г.	Изменение 2022г./2021г.
Численность персонала, чел.	251	175	589	-76,00	414
Количество тренингов, проведенных в организации	7	7	13	-	6
Количество работников, прошедших тренинги за год, чел.	24	19	67	-5,00	48
Удельный вес работников, прошедших тренинги за год, %	9,56	10,86	11,38	1,30	0,52

Изменения во внешнем законодательном пространстве требуют адаптации сотрудников, создания принципиально новых программных продуктов, что обуславливает потребности в обучении персонала пользованию ими и т.д.

Следующий элемент кадровой политики, используемый в ООО «ОПТИМА» – это карьерное продвижение. Сотрудники имеют возможности профессионально расти и улучшать свою карьеру вместе с организацией.

В организации прослеживаются два вида карьеры: профессиональная и внутрифирменная.

Профессиональную карьеру определим, как разные стадии профессиональной деятельности: обучение, работа, процесс

последовательного развития индивидуальных профессиональных способностей работника и выход на пенсию. Работник может пройти эти стадии в одной или разных организациях.

В отличие от профессиональной, внутрифирменная карьера – это изменение стадий развития работника в пределах одной организации. Реализация внутрифирменной карьеры происходит по разным направлениям:

- переводом работника на высший уровень в иерархии, то есть вертикально;
- переводом работника с одного рабочего места на другое, т.е. горизонтально, что повышает интерес к работе, а, следовательно, усиливает мотивацию трудовой деятельности.

Основная задача процесса адаптации в ООО «ОПТИМА» – помочь работнику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Это знакомство с нормами, принятыми на предприятии, особенностями его деятельности, организационной структуры и механизмов координации, корпоративной культуры и тому подобное.

Далее для оценки эффективности кадровой политики ООО «ОПТИМА» проведем анализ движения кадров в организации (таблица 5).

Из данных таблицы 4 видно, что в 2021 году наблюдалось значительное сокращение численности персонала за счет снижения спроса на продукцию организации, что обусловило рост коэффициента выбытия и коэффициента текучести кадров с 2,79% до 47,43%.

За счет этого коэффициент постоянства кадров снизился с 92,83% до 48,57%.

При этом в 2021 году наблюдался значительный рост численности, что обусловило рост коэффициента оборота по принятию (с 4% до 76,91%) и дальнейшее снижение коэффициента постоянства кадров (с 48,57% до 16,47%).

Таблица 4 – Анализ движения кадров в ООО «ОПТИМА» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение, +/-	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.
Численность работников, чел.	251	175	589	-76	414
Принято, чел.	11	7	453	-4	446
Выбыло, чел.	7	83	39	76	-44
Коэффициент оборота по приему, %	4,38	4,00	76,91	-0,38	72,91
Коэффициент оборота по выбытию, %	2,79	47,43	6,62	44,64	-40,81
Коэффициент текучести кадров, %	2,79	47,43	6,62	44,64	-40,81
Коэффициент постоянства кадров, %	92,83	48,57	16,47	-44,26	-32,10

При этом коэффициент текучести кадров был выше естественного уровня (3-5%), что свидетельствует о сохранении тенденции текучести кадров в организации.

Анализ производительности и оплаты труда в ООО «ОПТИМА» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ производительности и оплаты труда в ООО «ОПТИМА» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выручка от реализации, тыс. рублей	558838	381968	1210320	-176870	828352	-31,65	216,86
Фонд оплаты труда, тыс. рублей	139576	100464	347533	-39112	247069	-28,02	245,93
Численность персонала, чел.	251	175	589	-76	414	-30,28	236,57

Продолжение таблицы 5

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Производительность труда, тыс. рублей/чел.	2226,45	2182,67	2054,87	-43,77	-127,80	-1,97	-5,86
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	556,08	574,08	590,04	18,00	15,96	3,24	2,78
Коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста оплаты труда	-	0,9496	0,9160	-	-0,0336	-	-

Из данных таблицы 6 видно, что ежегодно наблюдается снижение производительности труда, тогда как ежегодно наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Это обусловило снижение коэффициента соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста оплаты труда.

Со всей очевидностью, это указывает на ухудшение использования трудовых ресурсов организации и снижение эффективности кадровой политики организации.

В таблице 6 представим преимущества и недостатки существующей кадровой политики в ООО «ОПТИМА».

Таблица 6 – Преимущества и недостатки существующей кадровой политики ООО «ОПТИМА»

Преимущества кадровой политики	Недостатки кадровой политики
Официальное трудоустройство, соблюдение Трудового Кодекса	Отсутствие единственной прозрачной системы материального стимулирования труда персонала, отсутствие положения о премировании
Нормированный рабочий день	Отсутствие четких должностных инструкций и инструкций отделов, и как результат конфликт касательно четкого распределения обязанностей
Преимущества кадровой политики	Недостатки кадровой политики
Возможности карьерного роста внутри организации	Достаточно высокая текучесть кадров и как результат недостатка опытных специалистов
Большое внимание в организации уделяется обучению и развитию	Отсутствие мониторинга мотивационного потенциала сотрудников, эпизодическое тестирование сотрудников и работа с ними без учета свойств личности.
Наличие системы мер материального стимулирования: должностные оклады, премии, бонусное премирование	Использование делегирования только как вынужденный шаг со стороны организации, а не как мотивационного фактора
	Снижение производительности труда при росте уровня оплаты труда.

Итак, учитывая результаты анализа и проведенных исследований в ООО «ОПТИМА», определены преимущества и недостатки кадровой политики, которые есть на сегодняшний день. Это дает возможность утверждать, что кадровая политика исследуемой организации несовершенна и требует улучшения.

Таким образом, оценив кадровую политику ООО «ОПТИМА», сформулируем следующие выводы.

ООО «ОПТИМА», работая на российском рынке несколько лет, осознает важность качественного обслуживания каждого клиента и находится в стадии поиска эффективных и качественных решений для решения кадровых проблем.

Ассортимент продукции ООО «ОПТИМА» представлен следующими позициями: подъёмники Ricon, сиденья, навесные багажники,

автоматические двери, комплектующие к микроавтобусам, светосигнальные громкоговорящие установки, пневматические подвески, светодиодные фары, ручное управление на автомобиль.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ОПТИМА» позволяет заключить, что за исследуемый период объемы продаж предприятия существенно повысились, однако эффективности деятельности организации снизилась. Одновременно снизилась эффективность использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов.

Кадровая политика в ООО «ОПТИМА» реализуется через отдел персонала. Основными документами, регламентирующими деятельность ООО «ОПТИМА», являются устав, должностные инструкции персонала, правила внутреннего трудового распорядка. К документам в части управления персоналом относятся следующие: устав предприятия; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; штатное расписание; должностные инструкции работников.

Учитывая результаты анализа и проведенных исследований в ООО «ОПТИМА», определены преимущества и недостатки кадровой политикой, которые есть на сегодняшний день. Это дает возможность утверждать, что кадровая политика исследуемой организации несовершенна и требует улучшения.

3 Пути совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации

Из проведенного анализа было идентифицировано ряд проблем, требующие совершенствования в ООО «ОПТИМА» в части управления кадровой политикой:

- во-первых, существует негативная тенденция к сокращению производительности труда при росте уровня оплаты труда;
- во-вторых, в организации достаточно высокая текучесть кадров как результат недостатка опытных специалистов.

Для совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА» предлагаются следующие мероприятия:

- введение системы KPI-показателей как основа обновления системы оценки персонала и мотивации труда в структуре кадровой политики;
- введение программы накопительного страхования жизни;
- введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров.

Рассмотрим более детально предложенные мероприятия.

Введение системы KPI-показателей как основа совершенствования системы оценки персонала и мотивации труда в структуре кадровой политики.

Достижение результатов деятельности организации невозможно без труда каждого его сотрудника. Именно поэтому, осуществление комплексной оценки персонала становится крайне важным моментом в разработке стратегических и тактических мер по управлению им. В связи с этим, в ООО «ОПТИМА» предлагается использовать систему KPI, где постановка целей происходит сверху вниз, а их достижение оценивается с помощью ключевых

показателей эффективности (KPI), связанных с системой мотивации. Таким образом, выполнение или невыполнение поставленных задач будет непосредственно влиять на вознаграждение работника.

Отметим, что для создания системы оценки и мотивации персонала будет задействован специалист по кадрам вместе с руководством организации и консультантами из отделов. Оценку работы сотрудников планируется доверить кадровому специалисту.

Целью системы KPI является:

- направление и мотивация персонала на выполнение поставленных задач;
- анализ деятельности каждого сотрудника в соответствии с областью его работы;
- оценка работы каждого сотрудника с целью повышения его ответственности за результаты;
- поиск возможных проблемных зон и анализ влияния процессов на результаты работы;
- база для принятия управленческих решений.

Предлагается следующий подход к формированию системы KPI и премиальных выплат. «Инспектор по кадрам работает индивидуально с каждым сотрудником, разрабатывая показатели эффективности, которые соответствуют направлению деятельности каждого работника. Затем эти показатели согласовываются с непосредственным руководителем, который может внести коррективы и провести оценку работы. Руководители затем контролируют соответствие и правильность оценки показателей и заполняют отчет. Они также анализируют показатели эффективности своих подчиненных и контролируют их соответствие стратегическим целям подразделения и организации. Специалист по кадрам рассчитывает заработную плату и уровень дополнительной мотивации персонала на основе проведенного анализа» [16].

Ниже приведены предварительные наброски по содержанию ключевых показателей для отдельных групп работников ООО «ОПТИМА» (таблица 7).

Таблица 7 – Ключевые показатели эффективности работников ООО «ОПТИМА»

Отдел	KPI
Отдел кадров	Доля расходов на персонал; Удовлетворенность работников условиями труда; Текучесть кадров
Отдел продаж	Выполнение финансового плана по объему продаж группы продуктов; Прирост продаж по отношению к аналогичному периоду прошлого года; Объем реализации продукции.
Отдел логистики	Эффективность использования складского пространства; Отношение запасов к продажам; Время цикла комплектации

Дополнительных издержек на внедрение системы ключевых характеристик эффективности в организации не потребуется. Это связано с тем, что специалист по кадрам будет отвечать за внедрение этой системы и расходы на это будут включены в его зарплату. Не считая того, в организации уже используется программное обеспечение для автоматизации кадровых действий.

Внедрение системы ключевых характеристик эффективности в организации приведет к увеличению отдачи служащих и улучшению характеристик свойства и производительности. С помощью системы KPI показателей каждый работник сможет четко понимать свои задачи и цели, а также понимать, что именно он получает заработную плату.

Был создан общий шаблон для формулирования целей в ООО «ОПТИМА», который поможет работникам понять, на каком этапе выполнения плана они находятся (таблица 8).

Таблица 8 – Пример оценки фактического результата

% премии	Рейтинг
Премия в размере более 100% базового размера определяется генеральным директором за обращением руководителя самостоятельного подразделения	A+ Высокие результаты. Перевыполнение, «подвиг»
100% базового размера премии	A Цель выполнена на 100%
% от базового размера соответствует проценту выполнения плана	B Цель выполнена частично (ориентировочно – от 80% до 100%)
0%, премия отсутствует	Цель не выполнена

«По оценкам экспертов, более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность в компаниях России и стран СНГ. Основными результатами являются:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как следствие, увеличение прибыли (поскольку за статистикой понижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат времени как минимум на 10-20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, что ведет непосредственно к снижению постоянных и переменных издержек;
- качество как цель номер один, что ведет к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеупомянутых факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ» [8].

«Также известна аудиторская компания Ernst & Young, входящая в «Большую «четверку» аудиторских компаний в одном из своих изданий

говорит о том, что производительность компаний, применяющих Performance management, растет, а эффективность организаций с 2015 г. возросла на 10%» [24].

На основе представленных выше данных в ООО «ОПТИМА» следует ориентироваться на увеличение производительности труда, а, следовательно, на рост доходности на 5% за счет внедрения новой системы оценки и мотивации персонала.

Считаем, что в плановом году в ООО «ОПТИМА» состоится увеличение объема продаж на 5%. Тогда эффектом от внедрения данного мероприятия будет рост выручки от реализации на 5%.

Введение программы накопительного страхования жизни для персонала организации.

Мощным инструментом сокращения текучести кадров в ООО «ОПТИМА» может стать введение для работников организации программы накопительного страхования жизни. Такие программы действуют во всех развитых странах мира. Однако в России только единичные предприятия предоставляют своим работникам такую возможность.

Суть накопительной системы состоит в том, что лица, уплачивая определенные денежные взносы, накапливают средства на специальных счетах в страховой компании или негосударственном пенсионном фонде. Денежные взносы могут уплачиваться человеком лично или путем отчисления от его заработной платы компанией-работодателем по соответствующему договору в избранный накопительный фонд и/или страховой компании. Средства будут попадать на персональные счета граждан, где они будут учитываться, инвестироваться, генерировать доход и будут увеличивать размер будущих пенсионных выплат.

Накопительное страхование жизни в страховой компании означает, в первую очередь, систему страховой защиты. Оно направлено не столько на получение дополнительного дохода за счет инвестирования страховой компанией средств клиентов, а на создание финансовых сбережений для

различных возможных жизненных событий. И одним из ключевых таких событий обычно является достижение лицом определенного пенсионного возраста, когда оно уже не сможет работать и зарабатывать деньги. Тогда полученная сумма сбережений пригодится.

Однако, возможны и другие непредвиденные и нежелательные сценарии: внезапный уход из жизни, травма, болезнь, утрата трудоспособности до достижения пенсионного возраста. В этом случае человек больше не получает доход и не может продолжать накапливать денежные средства и обеспечить свою старость. Напротив, человек как раз нуждается в значительных затратах на преодоление последствий негативного события. В этом случае будущее финансовое обеспечение берет на себя страховая компания в соответствии с условиями страхового договора.

Таким образом, можно сказать, что накопительное пенсионное страхование представляет собой сочетание страхования жизни и негосударственного пенсионного фонда. В течении периода, когда лицо накапливаете себе на пенсию с помощью страховой компании, страховая компания страхует человека от основных рисков - смерть, опасность болезни, несчастного случая.

Введение программ накопительного страхования для своих работников в ООО «ОПТИМА» может сильно сократить текучесть кадров. Часть страховых взносов будет оплачивать сотрудник по своей заработной платы, а часть доплачивать организация. Это дает возможность работнику рассчитывать на значительные накопленные суммы без значительной нагрузки на текущую заработную плату, потому что он будет платить из своих доходов только часть необходимых страховых взносов, а остальную часть текущих финансовых страховых расходов берет на себя его компания.

По завершению действия программы (10-30 лет) или по достижению пенсионного возраста работник получает всю скопленную страховую сумму совместно с процентами. Если работник увольняется – программа перестает действовать. Выходит, что уволиться просто не выгодно. Такая программа

поможет сократить текучесть кадров до минимума, ведь каждый человек понимает, что старость рано или поздно придет и нужно об этом как-то позаботиться. Опыт предприятий, которые ввели в свою деятельность программу накопительного страхования жизни для персонала, показывает, что это позволяет сократить текучесть кадров до 1%. Эти данные предлагается использовать при расчете экономической эффективности мероприятий.

Введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров.

Введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров может стать одним из инновационных методов, которые используются в организации ООО «ОПТИМА» для совершенствования кадровой политики. ООО ОПТИМА» стремится к эффективному использованию своих ресурсов, включая персонал. Руководство компании определяет цели и направления кадровой политики, которые основаны на генеральной стратегии компании. Эти цели воплощаются в кадровой стратегии, которая учитывает множество факторов, включая социальные гарантии и условия оплаты труда. ООО «ОПТИМА» разработала Устав, который содержит принципы кадровой политики, а также правила внутреннего трудового распорядка. Коллективный договор, действующий в компании, распространяется на всех работников и гарантирует равные возможности и защиту прав работников. ООО «ОПТИМА» полагает, что удовлетворенность и развитие ее сотрудников - ключевой фактор успеха, поэтому она постоянно совершенствует свою кадровую политику, чтобы создать лучшие условия для работы и профессионального развития своих сотрудников. Внедрение электронного тестирования для отбора и подбора кадров поможет организации ООО «ОПТИМА» улучшить процесс отбора и подбора кандидатов на вакансии, что в свою очередь способствует повышению качества кадрового потенциала компании.

Влияние производственных показателей на формирование кадровой политики в организации очень важно. Ведь руководители всех

подразделений принимают участие в планировании и совершенствовании человеческих ресурсов, что непосредственно влияет на качество работы и результативность компании. Для того, чтобы улучшить каждый элемент кадровой политики, ООО «ОПТИМА» уделяет большое внимание совершенствованию этой политики.

Одним из основных направлений развития кадровой службы организации является расширение ее состава. Необходимо расширить функции отдела кадров управлением автоматизированной системой управления персоналом, что будет предусматривать внедрение и адаптацию различных программных продуктов, способствующих более эффективному управлению персоналом. Это поможет компании более точно анализировать и использовать информацию о персонале, а также повысить уровень управления персоналом в целом.

ООО «ОПТИМА» должно обратить особое внимание на планирование ресурсов труда, поскольку недостаточно качественное планирование человеческих ресурсов может негативно сказаться на результативности организации и привести к большим финансовым потерям. Необходимо выполнить планирование персонала на высоком уровне, используя передовые методы и технологии, которые способствуют повышению эффективности работы организации.

Планирование персонала является одним из важнейших элементов в формировании и развитии организации, и его целью является обеспечение необходимого количества сотрудников с нужной квалификацией и производительностью при оптимальных затратах на их аренду и содержание. Отдел кадров выполняет функцию планирования ресурсов труда, однако, при необходимости, можно привлечь дополнительных сотрудников для улучшения этого процесса.

Таким образом, в ООО «ОПТИМА» должны уделить должное внимание планированию ресурсов труда и использовать передовые методы и

технологии, чтобы обеспечить эффективность работы организации и избежать значительных финансовых потерь.

ООО «ОПТИМА» придает большое значение системе и методам отбора и подбора кадров, так как качественные кадры являются ключевым фактором успеха организации. Для того чтобы обеспечить высокий уровень организации процесса найма, используются различные методы, учитывающие особенности внешнего и внутреннего рынков труда.

Механизм найма квалифицированных работников обычно включает в себя несколько этапов, включая анализ кадровых данных и проведение собеседований с претендентами на должность. Такие собеседования обычно проводят специалисты отдела кадров и руководители отделов, которые заинтересованы в замещении вакантной должности. Однако, для более эффективной оценки уровня профессиональных знаний, способностей и мотивации потенциальных кандидатов, рекомендуется внедрить компьютерное тестирование. Введение такого тестирования позволит более точно определить квалификацию и потенциал кандидатов, и, следовательно, улучшить качество отбора кадров.

Далее перейдем к оценке социально-экономической эффективности предложенных мер.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мер

В таблице 9 представим расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ОПТИМА».

Данные таблицы 9 показывают, что затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «ОПТИМА» составят 3115 т. р.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий заключается в повышении производительности труда на 5% и снижении текучести кадров до 1%.

Таблица 9 – Расчет расходов на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ОПТИМА»

Статья расходов	Расходы, тыс. руб.
Расходы на страхование на страхование жизни работников (5 тыс. руб. на 1 работника в год)	2945 (589 * 5)
Внедрение электронного тестирования	50
Доплата специалисту отдела кадров за управление автоматизированной системой управления персоналом (10 тыс. руб. в месяц)	120
Итого:	3115

В таблице 10 представим расчет экономического эффекта внедрения предложений по совершенствованию кадровой политики ООО «ОПТИМА».

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «ОПТИМА»

Показатель	Расчет
Расходы на подбор и найм персонала в 2022 году, тыс. руб.	2145
Расходы на подбор и найм 1 работника, тыс. руб.	33 (2145 / 39)
Прогнозный уровень текучести кадров, чел.	6 (589 * 1%)
Экономия средств за счет снижения текучести кадров, тыс. руб.	1815 ((39 – 6) * 55)
Прирост производительности труда, тыс. руб./чел.	2157,61 (2054,87*5%)
Прогнозная величина выручка от реализации, тыс. руб.	1270834,35 (2157,61 * 589)

Далее рассчитаем прогноз экономического эффекта по проекту мероприятий (таблицы 11-12).

Таблица 11 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности в ООО «ОПТИМА»

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	589	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	589	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	1210320	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	1270834,35	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	590,04	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	491550	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	3115	По проекту

Используя данные таблицы 12, произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий для ООО «ОПТИМА»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР_{1,2} – численность работников до и после внедрения мероприятия.	$\text{Эч} = 589 \times (1 + 5/100) - 589 = 29,45$

Продолжение таблицы 12

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Рост производительности труда, %	$ПТр = \frac{Эч}{(ЧР - Эч)} \times 100, \quad (2)$ где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.	$ПТр = (29,45 / 589 - 29,45) \times 100 = 5,26$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эз / н = 3 \times Эч, \quad (3)$ Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника.	$Эз/п = 590,04 \times 29,45 = 17376,68$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$Эс / о = Эз / н \times \frac{Н}{100}, \quad (4)$ Н - % отчисления по социальным выплатам.	$Эс/о = 17376,68 \times 0,3 = 5213$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$Эу / л = \left(\frac{У}{B_1} - \frac{У}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$ У- условно-постоянные затраты; В - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$Эу/л = (491550 / 1210320 - 491550 / 1270834,35) \times 1270834,35 = 24576,83$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эу / з = Эз / н + Эс / о + Эу / л$	$Эу/г = 17376,68 + 5213 + 24576,83 = 47166,51 (6)$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эг = Эу / з - Ен \times Зед,$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.	$Эг = 47166,51 - 3115(7) = 44051,51$

Из данных таблицы 12 видно, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для ООО «ОПТИМА» составит 44051,51 т. р, что

указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Внедрение мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации ООО «ОПТИМА» может привести к следующим социальным эффектам:

- улучшение условий работы для сотрудников. Внедрение более эффективной кадровой политики может помочь создать более благоприятные условия работы для сотрудников, что может улучшить их общее благополучие и повысить уровень удовлетворенности работой;

- снижение текучести кадров. Эффективная кадровая политика может помочь организации удерживать своих талантливых сотрудников и снизить текучесть кадров. Это может уменьшить затраты на обучение новых сотрудников и повысить стабильность организации;

- повышение производительности. Внедрение эффективной кадровой политики может помочь организации нанимать более подходящих кандидатов на вакансии, улучшать профессиональные навыки сотрудников и повышать качество работы. Это может привести к повышению производительности организации и улучшению ее результативности.

- улучшение имиджа организации. Эффективная кадровая политика может помочь организации создать положительный имидж, привлечь талантливых сотрудников и повысить ее репутацию.

Таким образом, разработав пути совершенствования кадровой политики в ООО «ОПТИМА», сформулируем следующие выводы.

Из проведенного анализа было идентифицировано ряд проблем, мешающих повысить эффективность деятельности ООО «ОПТИМА» в части управления кадровой политикой:

- во-первых, существует негативная тенденция к сокращению производительности труда при росте уровня оплаты труда;

- во-вторых, в организации достаточно высокая текучесть кадров как результат недостатка опытных специалистов.

Для совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА» были предложены следующие мероприятия:

- введение системы КРІ-показателей как основа усовершенствования системы оценки персонала и мотивации труда в структуре кадровой политики;
- введение программы накопительного страхования жизни;
- введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров.

Было определено, что затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «ОПТИМА» составят 3115 т. р. Результат от внедрения предложенных мероприятий заключается в повышении производительности труда на 5 % и снижении текучести кадров до 1%.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «ОПТИМА» составит 44051,51т. р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Внедрение мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации ООО «ОПТИМА» может привести к следующим социальным эффектам: улучшение условий работы для сотрудников, снижение текучести кадров, повышение производительности, улучшение имиджа организации.

Заключение

Вопрос кадровой политики бесспорно является не просто актуальным, а традиционным. Имеем в виду, что проблематика кадровой политики всегда актуальна, всегда важна. Значимость вопроса кадровой политики определяется приоритетом человеческих ресурсов в ведении хозяйственной деятельности.

Имеют место два основных подхода к толкованию термина «кадровая политика», среди которых определяющий эту категорию в узком смысле, а также другой, определяющий ее в более широком. Уточнено место кадровой политики как элемента подсистемы управления персоналом. Отметим, что кадровая политика взаимосвязана со всеми элементами не только подсистемы управления персоналом, но и системы управления предприятием. Приведена структура кадровой политики, среди основных элементов которой, в частности, политика адаптации и безопасности труда.

Целью кадровой политики является обеспечение достижения показателей эффективности функционирования персонала, которые являются и показателями результативности хозяйственной деятельности предприятия путем использования тех факторов, которые на них влияют.

Предложены направления совершенствования кадровой политики предприятий в современных реалиях. Было выделено четыре приоритетные векторы обновления: обучение персонала, мотивация работников, развитие талантов и сохранение кадрового потенциала. Принятие набора предложенных мер в пределах указанных направлений позволит совершенствовать кадровую политику и построить на ее основе эффективный каркас для системы управления кадровой безопасностью и остальными функциональными составляющими механизма управления финансово-экономической безопасностью предприятия. Также установлено, какие компетенции персонала необходимы для совершенствования кадровой политики предприятий в современных условиях.

ООО «ОПТИМА» понимает важность качественного обслуживания каждого клиента, поиск эффективных и качественных решений для каждого направления деятельности.

Ассортимент продукции ООО «ОПТИМА» представлен следующими позициями: подъемники Ricon, сиденья, навесные багажники, автоматические двери, комплектующие к микроавтобусам, светосигнальные громкоговорящие установки, пневматические подвески, светодиодные фары, ручное управление на автомобиль.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ОПТИМА» позволяет заключить, что за исследуемый период объемы продаж предприятия существенно повысились, однако эффективности деятельности предприятия снизилась. Также снизилась эффективность использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов.

Кадровая политика в ООО «ОПТИМА» реализуется через отдел персонала. Основными документами, регламентирующими деятельность ООО «ОПТИМА», являются устав, должностные инструкции персонала, правила внутреннего трудового распорядка. Что управления персоналом в ООО «ОПТИМА», то к документам, которые регламентируют управление персоналом организации, относятся следующие: устав предприятия; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; штатное расписание; должностные инструкции работников.

Учитывая результаты анализа и проведенных исследований в ООО «ОПТИМА», определены преимущества и недостатки кадровой политикой, которые есть на сегодняшний день. Это дает возможность утверждать, что кадровая политика исследуемой организации несовершенна и требует улучшения.

Из проведенного анализа было идентифицировано ряд проблем, мешающих повысить эффективность деятельности ООО «ОПТИМА» в части управления кадровой политикой:

- во-первых, существует негативная тенденция к сокращению производительности труда при росте уровня оплаты труда;
- во-вторых, в организации достаточно высокая текучесть кадров как результат недостатка опытных специалистов.

Для совершенствования кадровой политики ООО «ОПТИМА» были предложены следующие мероприятия:

- введение системы КРІ-показателей как основа усовершенствования системы оценки персонала и мотивации труда в структуре кадровой политики;
- введение программы накопительного страхования жизни;
- введение электронного тестирования для отбора и подбора кадров.

Было определено, что затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «ОПТИМА» составят 3115,00 т. р. Результат от внедрения предложенных мероприятий заключается в повышении производительности труда на 10% и снижении текучести кадров до 1%.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «ОПТИМА» составит 44051,51 т.р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Внедрение мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации ООО «ОПТИМА» может привести к следующим социальным эффектам: улучшение условий работы для сотрудников, снижение текучести кадров, повышение производительности, улучшение имиджа организации.

Список используемых источников

1. Антощенко А. В., Захарова Л. Н. Совершенствование кадровой политики на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-1 (69). С. 152-156.
2. Ахтямова А. А., Кузнецова В. Б. Сущность и виды кадровой политики предприятия // Теория и практика современной науки. 2021. № 12 (30). С. 203-212.
3. Быкова Л. А. Кадровая политика в современных условиях // Форум молодых ученых. 2020. № 12-1 (28). С. 214-218.
4. Валиева О. В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: А-Приор, 2020. 175 с.
5. Валишин Е. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. М.: Русайнс, 2022. 118 с.
6. Вишняков А. О., Чернышева Ю. С. Роль кадровой политики в системе управления предприятием // Теория и практика современной науки. 2021. № 1 (67). С. 182-187.
7. Годованцева А. В., Чернышева Ю. С. Сущность, цели задачи кадровой политики // Форум молодых ученых. 2021. № 1 (53). С. 234-239.
8. Годованцева А. В., Чернышева Ю. С. Эффективная кадровая политика как основа управления персоналом предприятия // Мировая наука. 2021. № 1 (46). С. 192-198.
9. Ильченко С. В. Кадровая политика организации в условиях модернизации экономики: инструменты реализации: монография / С. В. Ильченко, Т. С. Саяпина, Т. Г. Тырина, Н. В. Останкова. М.: Русайнс, 2022. 174 с.
10. Зажогина О. Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-1 (83). С. 95-102.

11. Кадровая политика и стратегии управления персоналом: учебник / Х. М. Бекмурзиева, Л. Н. Иванова-Швец, Е. В. Кузуб [и др.]; под общ. ред. А. А. Литвинюка. М.: КноРус, 2022. 339 с.
12. Кадровая политика организации: теория и практика: монография/ Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, И. В. Кохова [и др.]; под ред. М. В. Полевой, С. А. Полевого, Е. В. Камневой. М.: КноРус, 2020. 161 с.
13. Клименкова Т. А. Кадровая политика предприятия: учебное пособие / Т. А. Клименкова, И. В. Щедрина. М.: КноРус, 2022. 172 с.
14. Комарова Т. А. Кадровая политика организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2021. № 4 (13). С. 187-192.
15. Матюшенко Ю. Э., Молдашева Н. С. Виды кадровой политики // Форум молодых ученых. 2021. № 3 (31). С. 217-223.
16. Миляева Л. Г. Современные технологии кадрового менеджмента: избранное: монография / Л. Г. Миляева. М.: Русайнс, 2022. 196 с.
17. Никонова Я. М. Сущность кадровой политики организации, цели и задачи ее формирования // Экономика и социум. 2021. № 12-2 (91). С. 357-363.
18. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2022. 575 с.
19. Репина Е. А. Кадровый менеджмент: учебно-методическое пособие / Е. А. Репина, Н. Н. Муравьева, А. И. Новицкая, Т. В. Кугушева. М.: Русайнс, 2021. 101 с.
20. Симукова Е. Т., Батарчук Д. С. Кадровая политика как проблема управления персоналом // Экономика и социум. 2021. № 4 (47). С. 190-195.
21. Смольникова К. С. Сущность и значение кадровой политики предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1-2 (40). С. 172-178.

22. Трацевская А. Г., Моисеенко Н. В. Стратегия и тактика формирования и осуществления кадровой политики // Современные технологии управления организацией. 2021. № 2-2 (81). С. 179-187.
23. Хаджиева Д. Х. Кадровая политика предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 176-179.
24. Цикунова А. И. Эффективность кадровой политики предприятия // Теория и практика современной науки. 2019. № 6 (48). С. 124-131.
25. Шафиров В. Г., Васильева И. В., Можаяев Е. Е. Специфика кадровой политики современных предприятий // Вестник Алтайской академии экономика и права. 2019. № 10-2. С. 139-145.