

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 Разработка мероприятий по развитию персонала организации

Обучающийся

С.А. Смольков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. Наук, доцент Е. Г. Пипко

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Тема работы: Разработка совершенствования по развитию персонала организации.

Тема является актуальной, так как многие организации не уделяют должное внимание развитию персонала. Руководители организаций должны понять, что только с помощью трудового коллектива в целом и каждого служащего в частности, можно добиться реальных положительных результатов на рынке товаров и услуг.

Цель исследования: разработка мероприятий совершенствования развития персонала ООО «Альфа-М».

Задачи:

- изучить теоретические основы развития персонала организации;
- проанализировать развитие персонала в организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности развития персонала в организации;
- рассчитать экономическую эффективность развития персонала.

Объектом исследования в настоящей работе выступает персонал ООО «Альфа-М».

Предметом исследования – организационно-экономические отношения по развитию персонала ООО «Альфа-М».

Методы исследования – сравнение, анализ и синтез, обобщение, классификация, табличный и графические методы.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования материалов практического направления специалистами организации.

Abstract

Topic: Development of improvement for the development of the organization's personnel.

The topic is relevant, since many organizations do not pay due attention to personnel development. Organizational leaders must understand that only with the help of the workforce as a whole and each employee in particular can real positive results be achieved in the market for goods and services.

Purpose of the study: development of measures to improve the development of personnel at Alfa-M LLC.

Tasks:

- study the theoretical foundations of the development of the organization's personnel;
- analyze the development of personnel in the organization;
- develop measures to improve the efficiency of personnel development in the organization;
- calculate the economic efficiency of personnel development.

The object of research in this work is the personnel of Alfa-M LLC.

The subject of the study is organizational and economic relations for personnel development of Alfa-M LLC.

Research methods - comparison, analysis and synthesis, generalization, classification, tabular and graphical methods.

The practical significance of the work lies in the possibility of using practical materials by organization specialists.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития персонала организации.....	7
1.1 Сущность системы развития персонала	7
1.2 Зарубежный опыт развития персонала организации.....	19
2 Анализ развития персонала ООО «Альфа-М».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Альфа-М».....	29
2.2 Анализ системы развития персонала в ООО «Альфа-М»	37
3 Мероприятия по повышению эффективности развития персонала в ООО «Альфа-М»	52
3.1 Направления развития персонала в ООО «Альфа-М»	52
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий..	58
Заключение	66
Список используемой литературы	69
Приложение А Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за 2020 год	75
Приложение Б Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за 2021 год	78
Приложение В Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за 2022 год	80
Приложение Г Анкета для приема молодых специалистов	83

Введение

Суть развития талантов заключается в создании условий для профессионального и личностного роста сотрудников организации. Целью развития персонала является повышение его квалификации, повышение профессиональных навыков, адаптация к изменяющимся условиям труда и обеспечение мотивации к достижению более высоких результатов.

Важность развития персонала для организаций включает повышение эффективности работы, улучшение качества продукции или услуг, повышение удовлетворенности сотрудников, снижение текучести кадров, создание позитивной корпоративной культуры и повышение конкурентоспособности компании на рынке. Поэтому развитие персонала является важным фактором успешного функционирования и роста любой организации.

На сегодняшний день многие организации все чаще сталкиваются с различными проблемами, которые возникают при реализации кадровой политики. Наиболее распространенные из них – это высокая текучесть кадров, недостаточная квалификация персонала, низкая заработная плата, конфликты между администрацией и персоналом, некомфортный психологический климат и др.

Эти проблемы свидетельствуют о несовершенстве существующей системы управления трудовыми ресурсами организаций и требуют постоянного внимания со стороны руководства.

В наши дни постепенно приходит осознание важности вопросов и задач, которые должны решать предприятия по управлению персоналом для достижения поставленных перед собой целей. Ведь анализируя трудовые ресурсы, можно выявить различные резервы повышения эффективности работы персонала за счет производительности труда, рационального использования времени работы и численности сотрудников.

В результате правильное и эффективное управление персоналом приведет к увеличению производительности предприятия и росту

экономических показателей, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Технологии управления персоналом в организациях постоянно совершенствуются. В основе современных разработок заложены новые концепции, помогающие оказывать влияние на работу всего коллектива, что в конечном итоге способствует эффективному функционированию организации.

Целью работы является разработка мероприятий совершенствования развития персонала ООО «Альфа-М».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы развития персонала организации;
- проанализировать развитие персонала в организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности развития персонала в организации;
- рассчитать экономическую эффективность развития персонала.

Объектом исследования в настоящей работе выступает персонал ООО «Альфа-М».

Предметом исследования – организационно-экономические отношения по развитию персонала ООО «Альфа-М».

Методы исследования – сравнение, анализ и синтез, обобщение, классификация, табличный и графические методы.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования материалов практического направления специалистами организации.

1 Теоретические основы развития персонала организации

1.1 Сущность системы развития персонала

Современный рынок труда – сфера экономики, где происходит обмен рабочей силы между работодателями и работниками на основе спроса и предложения. Современный рынок труда характеризуется высокой конкуренцией, быстрыми изменениями в технологиях и требованиях к квалификации работников, а также ростом гибкости трудовых отношений и повышением значимости навыков и образования для успешной занятости.

Механизм регулирования рынка труда охватывает весь спектр юридических, экономических, психологических и социальных факторов, определяющих функционирование рынка труда [57].

«Труд – это целесообразная деятельность человека, в процессе которой создаются материальные и духовные ценности. Процесс труда есть процесс воздействия человека на элементы природы в целях приспособления их к своим потребностям.

Процесс труда включает следующие элементы:

- средства труда,
- предмет труда,
- труд человека» [1, с.2].

«Стратегия функционирования и развития любой организации немыслима без обращения к персоналу. Для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации, в ней должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать ее высокий профессиональный авторитет.

Основная ценность организации – это рабочие, персонал, кадры, трудовые ресурсы, потому что они могут принимать быстро решения в меняющейся внешней среде и адаптировать бизнес-процессы к новым современным рыночным условиям» [2, с.45].

Трудовые ресурсы являются ключевым фактором в обеспечении эффективной деятельности организации. Роль трудовых ресурсов в эффективности деятельности организации заключается в следующем [56]:

- выполнение задач. Трудовые ресурсы предоставляют организации людей, которые могут выполнять необходимые задачи и функции внутри организации. Они обеспечивают необходимые навыки, знания и опыт для успешного выполнения поставленных целей;
- инновации и креативность. Трудовые ресурсы являются источником инноваций и креативных идей в организации. Сотрудники могут вносить свои предложения и идеи, которые могут улучшить процессы или продукты организации, что в свою очередь может привести к повышению эффективности [55];
- «тимбилдинг. Трудовые ресурсы позволяют создавать команды, которые работают вместе для достижения общих целей организации. Сотрудники могут разделять идеи и ресурсы, обмениваться знаниями и опытом, что способствует повышению эффективности работы группы;
- мотивация. Трудовые ресурсы являются источником мотивации для достижения целей организации. Если сотрудники чувствуют, что их трудоустройство и усилия ценятся, они склонны работать более эффективно и продуктивно» [5];
- управление рисками. Трудовые ресурсы также играют важную роль в управлении рисками в организации. Компетентные и опытные сотрудники могут помочь предотвратить или решить проблемы, связанные с операционными рисками, а также способны быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям [54].

В целом, трудовые ресурсы играют важную роль в обеспечении эффективной деятельности организации. Они могут помочь повысить производительность, инновации и развитие, управлять рисками, обеспечить удовлетворение клиентов и улучшить репутацию организации [53].

«Сегодня понятие «трудовые ресурсы» – основополагающее

определение при характеристике производственной и экономической жизни страны. Трудовые ресурсы являются одним из основных факторов производства. Экономический рост и экономическая эффективность неразрывно связаны с использованием трудовых ресурсов, их эффективности, показателей их количества и качества» [6, с. 92]

На рисунке 1 представлена трактовка понятия «трудовые ресурсы» с точки зрения различных авторов.

Экономическая категория «трудовые ресурсы» включает население трудоспособного возраста, фактически занятое в народном хозяйстве [52].

С. Г. Струмилин

- трудовые ресурсы - это ланово четная категория, характеризующая часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте.

П. П. Литвяков, Е. В. Касимовский

- трудовые ресурсы - есть численность потенциальной и действующей рабочей силы, определенной количественно и демографически и только через данную категорию.

А. П. Соловьев

- трудовые ресурсы - совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и тех отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства

А. Я. Кибанов

- трудовые ресурсы - это трудоспособная часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить атериальные блага или оказывать услуги.

В. А. Уткина, Е. В. Ешмакова

- трудовые ресурсы - это дееспособные люди, которые благодаря приобретенному образованию, способностью общаться с другими людьми, и другим присущим человеку навыкам осуществляют нахождение компании на рынке.

Рисунок 1. – Теоретический обзор понятий «трудовые ресурсы» [51]

Так, С. Г. Струмилин, Е. В. Касимовский, А. П. Соловьев, А. Я. Кибанов, В. А. Уткина, Е. В. Ешманова) под трудовыми ресурсами

рассматривают «трудоспособную часть населения страны, обладающую некими навыками, знаниями и умениями для того, чтобы принимать участие в производстве продукта, выполнении работ, а также в оказании услуг [50].

«Трудовые ресурсы организации – основные ресурсы любой организации, от которых в немалой степени зависят результаты деятельности предприятия, поэтому качество подбора трудовых ресурсов и их эффективное использование играют важную роль в плодотворном функционировании компании» [7, с. 12]. Классификация трудовых ресурсов представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация трудовых ресурсов в организации [49]

На рисунке 2 представлена классификация трудовых ресурсов в организации. Организация и управление рабочими и производственными процессами должны быть ориентированы на рациональное использование имеющихся экономических ресурсов как основы трудовых отношений. Таким

образом, основой современных трудовых отношений на рынке является сложная система организации и управления трудовыми процессами [48].

Трудовые ресурсы можно назвать одним из компонентов производительных сил, выражающих наше отношение к окружающему нас миру и, вместе с тем, наполненным содержанием социального и экономического характера. В этой плоскости их можно рассматривать, как самостоятельную категорию с перманентными диффузионными процессами, протекающими между производственными силами и отношениями, что способствует их взаимному дополнению» [8, с. 175].

«На уровне конкретной организации зачастую понятие «трудовые ресурсы» подменяют понятиями «кадры» или «персонал», но это неверно.

Кадры организации представляют собой группу сотрудников разного профессионального уровня и квалификации, набираемых в соответствии с штатным расписанием; к ним также относятся владельцы предприятия, которые работают и получают заработную плату. Другими словами, в большинстве случаев квалифицированная команда сотрудников организации является ключевой [47].

Термин «персонал» является более широким и включает каждого отдельного работника компании, к которым можно отнести:

- работников списочного состава;
- лиц, которые приняты на работу по совместительству из другой организации;
- лиц, которые выполняют работы по договорам гражданско-правового характера» [6].

Персонал организации (штат, трудовой коллектив) состоит из группы сотрудников, включенных в фонд оплаты труда.

«Персонал организации представляет собой трудовые ресурсы организации, необходимые для выполнения определенных задач, достижения бизнес-целей и долгосрочного развития. Это все работники организации, занятые трудовой деятельностью, и состоящие на балансе (в том числе

работники), но временно не работающие по различным причинам (отпуск, болезнь, уход за детьми и т.п.)» [6, с. 15].

Сотрудники обладают определенными навыками и квалификацией, которые необходимы для выполнения своих рабочих обязанностей. Организации стараются поддерживать и развивать профессиональные навыки своего персонала через обучение, тренинги, семинары и другие специализированные мероприятия. Это помогает сотрудникам быть эффективными и приспособленными к изменяющимся требованиям рынка и бизнеса [45].

Классификация основных групп персонала организации представлена в таблице 1. [9, с. 65].

Таблица 1 – Классификация персонала [44]

Признак	Характеристика
По характеру выполняемых функций	– рабочие; – служащие: а) руководители; б) специалисты; в) прочие служащие.
В зависимости от характера участия в производственном процессе	– основные; – вспомогательные.

«Управленческий персонал подразделяется на три основных группы:

Руководители – это лица, которые управляют и координируют работу подчиненных сотрудников, принимают стратегические решения и несут ответственность за результаты работы подчиненных» [7].

Специалисты – это сотрудники, обладающие определенными знаниями, навыками и опытом в определенной области, которые применяют свои знания для выполнения специфических задач и решения проблем [43].

Другие служащие – это работники, занимающиеся выполнением оперативных задач, обеспечением функционирования организации и поддержанием рабочих процессов. Это могут быть административный

персонал, помощники, ассистенты и другие сотрудники, не являющиеся руководителями или специалистами.

В зависимости от характера участия в производственном процессе персонал организации, в свою очередь, делятся на:

Основной персонал– это группа работников, которые выполняют ключевые задачи и обязанности, необходимые для функционирования организации. Основной персонал может включать в себя руководителей, менеджеров, специалистов в различных областях, продавцов, кассиров и других работников, непосредственно связанных с основной деятельностью организации.

Вспомогательный персонал– это группа работников, которые выполняют вспомогательные функции, поддерживающие работу основного персонала и обеспечивающие комфортное функционирование организации. Вспомогательный персонал может включать в себя офисных работников, администраторов, секретарей, помощников, уборщиков, охранников, курьеров и других работников, чья деятельность не является прямым участием в производстве товаров или оказании услуг, но необходима для обеспечения эффективного и безопасного функционирования организации.

«Развитие персонала необходимо для того, чтобы обеспечить сотрудникам предприятия благоприятные стартовые условия для вхождения в постоянно меняющийся производственный процесс, появление которого определяет потребности рынка. Чтобы принимать правильные решения, человек должен оценить суть дела. Чем сложнее задачи, тем меньше возможностей действовать по инструкции, не вдаваясь в суть дела, и тем выше требования к способности работника мыслить и действовать в соответствии с потребностями дела. Компания должна культивировать развитие персонала, поскольку это главное условие для успеха современной организации» [11, с. 32].

«Современная ситуация свидетельствует о процессе формирования нового рабочего. Успешный сотрудник должен обладать не только высокой

профессиональной компетентностью, но и общей эрудицией, стратегическим мышлением, технической компетентностью, творчески относиться к работе, быть предприимчивым, владеть основами самоуправления, быть готовым постоянно меняться с организацией. Поэтому очевидна необходимость привить культуру непрерывного развития персонала в компании» [12, с. 57].

Ожидаемые результаты развития персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты развития персонала для работника, организации и общества

Результаты развития персонала		
для работника	для организации	для общества
«Гарантия сохранения рабочего места Приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей Увеличение собственной стоимости как работника на рынке труда Расширение возможностей профессионального и карьерного роста Расширение социальных связей и контактов Повышение самооценки и уверенности в себе» [7]	«Повышение производительности и качества труда, а, следовательно, доходов организации Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации Сокращение периода адаптации Повышение мотивации труда сотрудников Улучшение морально-психологического климата в коллективе Совершенствование корпоративной культуры организации Положительное влияние на трудовую дисциплину Сокращение текучести кадров» [7]	Развитие трудового потенциала общества Повышение производительности общественного труда

«Развитие общего персонала – это процесс обогащения духовного капитала работников, сознания окружающей среды, принятия новых ценностей, расширения социальных отношений и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личного роста и увеличения вклада в дела организации» [13, с. 30].

«Профессиональные кадровые разработки – это система взаимосвязанных мер по повышению профессиональных компетенций

работников и их мотивации к выполнению не только необходимых для работы задач, но и новых функций для решения перспективных задач организации. Сущность профессионального развития персонала, повышения уровня знаний, формирования умений, выработки навыков, освоение различных видов связи, улучшение организации производства и культуры, для удовлетворения личных потребностей и потребностей предприятия» [13, с. 31].

«Основными элементами системы профессионального развития персонала в организации являются:

- создание мотивации для обучения,
- обучение персонала,
- управление бизнес-карьерой и офисной карьерой,
- введение и настройка,
- формирование кадрового резерва» [14, с. 53].

«В настоящее время обучение и развитие персонала рассматриваются как долгосрочные инвестиции и являются непрерывным процессом. Если в организации преобладает такое отношение к учебным вопросам, то есть гарантия, что в дальнейшем развивающая деятельность принесет свои плоды. Эффективность обучения соответствующей мотивации сотрудников, без которых недостаточно прибыли учебного процесса» [5, с. 164].

«Если сотрудники организации считают профессиональное развитие необходимым и важным делом, они будут добросовестно работать над приобретением новых навыков и их применением на практике, это принесет большую пользу. Процесс развития должен быть предметом постоянной заботы. Организация в целях повышения мотивации обучения и развития должна создать культуру развития персонала, представив следующие направления работы:

- создание диалога, показывающего эффективность обучения;
- изучение потребностей в обучении и развитии сотрудников;
- планирование развития (вся организация и каждый сотрудник);

- мотивация сотрудника может усилиться, если он понимает, что у организации есть план его обучения;
- планирование новых программ обучения и развития;
- создание условий для реализации новых учебных и развивающих программ» [18, с. 29].

«Большое значение для мотивации развития персонала имеет оценка работы. Она тесно связана с разработкой планов обучения и развития, так как оценка результатов позволяет определить уровень работы в прошлом, улучшить ее в будущем. Если начальник говорит подчиненному: " вам нужно пройти обучение", этого будет недостаточно. Сотрудник должен признать свои слабости (или недостаток знаний, которые ему, возможно, не нужны в прошлом) и согласиться с тем, что он должен улучшить свои профессиональные навыки. С оценкой непосредственно связана должностная инструкция, с помощью которой может формироваться перечень оцениваемых навыков. Должностная Инструкция определяет суть работы и что должны делать сотрудники, обеспечивающие эффективность деятельности» [19, с. 100].

«Развитие персонала – это систематический процесс, направленный на обучение сотрудников в целях удовлетворения потребностей организации, а также изучение и развитие потенциала и образовательного потенциала сотрудников компании» [8].

Развитие персонала включает в себя следующие меры:

- профессиональное обучение,
- переподготовка и обучение персонала,
- делегирование полномочий,
- планирования карьеры в организации.

Наиболее важными формами обучения сотрудников на рабочем месте являются индивидуальное, групповое обучение. В случае индивидуального обучения студент либо связан с квалифицированным сотрудником, либо

участвует в команде, в которой работает руководитель группы или другой член команды, высококвалифицированный сотрудник.

«Форма группового обучения (бригада) предусматривает объединение учеников в специальные группы, которые преподаются высококвалифицированными работниками.

Профессиональное развитие персонала имеет решающее значение на фоне новых подходов и включает в себя:

- образование (воспитание и обучение),
- непрерывное образование (дополнительное образование),
- планирование карьеры (продвижение по службе).

Непрерывное образование – это обучение после базовой подготовки работника. Целью является постоянное поддержание и совершенствование своего опыта и приобретение новых навыков» [10].

«Различают следующие формы дальнейшего образования:

- внутренне (внутри организации) и внешне (в учебных заведениях и специальных центрах);
- организованный и дезорганизованный (самообразование);
- профессиональный и проблемный;
- на основе стандартных или специальных программ;
- предназначен для целевых групп или для всех сотрудников» [21, с. 187].

«Современные программы обучения направлены на то, чтобы научить сотрудников думать самостоятельно, решать сложные проблемы, развивать предпринимательский подход к бизнесу и работать в команде.

Обучение на рабочем месте является экономически эффективным и эффективным способом связи с повседневной работой и помогает сотрудникам начать учебный процесс.

Основными видами обучения на рабочем месте являются: инструктаж; ротационное ученичество и наставничество.

Обучение без работы будет иметь большее влияние на приобретение современных знаний, и будут созданы новые поведенческие и профессиональные навыки, но это потребует дополнительных финансовых затрат [16].

Основными формами обучения являются: лекции, практические ситуации (кейсы), деловые игры» [17].

«Планирование карьеры в организации должно основываться на мотивации продвижения и стать долгосрочной программой для перемещения сотрудников (по горизонтали и вертикали). Это дает работнику стимул к профессиональному развитию и видит будущее» [20, с. 183].

«Теоретическая подготовка в курсе и групповая подготовка проходят в научных группах, в учебных пунктах и на специальных курсах.

Обучение на рабочем месте также может проводиться в форме наставничества» [23].

«Наставничество – это передача знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному человеку в процессе общения. В этом контексте менеджеры или опытный персонал обучают новичков и вовлекают их в процесс принятия решений, где студенты получают некоторые современные полномочия» [23, с. 37]. Это обычно требует значительного количества времени с обеих сторон и взаимного доверия.

«Форма обучения на рабочем месте – это объяснение и демонстрация методов работы опытным сотрудником. Это недолговечно и направлено на изучение конкретной операции или процедуры, которая является частью ответственности учащегося. Инструктаж не требует больших затрат и эффективен для простых действий.

Образование, наставничество и коучинг широко распространены, когда опыт играет решающую роль и характеризуются практической ориентацией и связью с профессиональными функциями сотрудников. Они идеально подходят для развития навыков решения текущих задач, но не дают возможности развивать абстрактное мышление» [22].

1.2 Зарубежный опыт развития персонала организации

Развитие персонала в организации является важным аспектом успеха в бизнесе. Зарубежный опыт в этой области может дать много интересных практик и методов. Вот несколько ключевых идей [28]:

- обучение и развитие. Предприятия с иностранным финансированием активно инвестируют в обучение и развитие сотрудников. Это могут быть различные обучающие программы, мастер-классы, тренинги, онлайн-курсы и т.д.;
- наставничество и наставничество. Некоторые иностранные компании широко используют программы наставничества и наставничества для содействия развитию сотрудников. Это помогает им осваивать новые навыки и расти профессионально и лично;
- оценка и обратная связь. Важной частью развития талантов является система оценки и обратной связи. Иностранные компании часто используют обратную связь 360 градусов, регулярные обзоры и другие методы, чтобы помочь сотрудникам развиваться;
- гибкие условия труда. Некоторые иностранные компании предоставляют гибкие условия труда, включая удаленную работу, гибкий график работы и другие льготы, которые способствуют удовлетворенности и развитию сотрудников;
- поощряйте карьерный рост. Иностранные компании активно поощряют карьерный рост сотрудников. Это может включать программы наставничества, возможности профессионального развития, ротацию персонала и многое другое.

Это лишь некоторый зарубежный опыт организационной подготовки кадров. Каждая компания может адаптировать эти подходы в соответствии со своими потребностями и организационной культурой.

Рассмотрим опыт управления персоналом на примере Японии и США.

«Японские компании – это не просто коммерческие организации. Поскольку в Японии широко распространен пожизненный труд, организации выходят далеко за рамки обычных рабочих отношений с работниками» [14].

Японская система управления, также известная как японская модель управления, представляет собой уникальный метод организации бизнеса, разработанный в Японии после Второй мировой войны. К основным характеристикам японской системы управления относятся:

- кайдзен (постоянное улучшение): принцип постоянного совершенствования процессов и улучшения качества продукции;
- тотальное управление качеством: система управления качеством, ориентированная на удовлетворение потребностей клиентов;
- система «точно в срок»: метод управления запасами, при котором материалы на производство поставляются только в нужное время и в нужном количестве;
- система Канбан: метод контроля производства, обеспечивающий бесперебойный поток материалов и минимизирующий запасы;
- система Kaizen Blitz: быстрое внедрение улучшений за короткий период времени для достижения конкретных целей;
- управление персоналом: система подготовки и развития талантов, основанная на принципах долгосрочного сотрудничества и мотивации;
- участие сотрудников. Сотрудники на всех уровнях организации участвуют в принятии решений и совершенствовании бизнес-процессов.

Японские системы управления известны своей эффективностью, ориентацией на качество и инновации, а также высоким уровнем дисциплины и сотрудничества. Оно оказало значительное влияние на практику управления во многих странах и является предметом исследований многих экспертов по менеджменту. Именно, в связи с этим каждая японская компания имеет свою

философию бизнеса, делая упор на такие понятия, как честность, гармония, сотрудничество и вклад в улучшение общества. «Выделим основные черты управления в Японии:

- организационные принципы;
- пристальное внимание к удовлетворенности клиентов как внешней, так и внутренней;
- ориентация на постоянное создание и внедрение инноваций;
- ориентация на постоянное совершенствование деятельности;
- сосредоточение на взаимосвязи действий, а не на отдельных действиях» [15].

«Стиль управления. Начальник не выделяется из группы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую помощь и поддержку, строить гармоничные отношения» [24, с. 50].

«В японских компаниях нет подробной должностной инструкции, а положения о структурном подразделении носят общий характер. Контроль. Японские организации обычно сосредотачивают своих сотрудников на самоконтроле и самоорганизации. Источником контроля является эффективность технических и бизнес-процессов. Внутри компании происходит обмен информацией, постоянный контакт и решения, основанные на принципе согласия» [26]. «Подбор персонала. Японские компании подбирают персонал тщательно и лично, и руководители тратят много времени на неформальную оценку работы подчиненного. Обычно сотрудник японской компании получает новое назначение через два-три года и знает, что качество выполнения его обязанностей будет определять характер его следующего назначения» [27, с. 28]. Политика УЧР. Можно выделить следующую политику относительно управления человеческими ресурсами в японских компаниях (рисунок 3).

пожизненный найм;
оплата труда в соответствии с выслугой лет;
компанейские профсоюзы;
внутрифирменный рынок рабочей силы;
внутрифирменное производственное обучение;
ротация системы коллективного подряда и коллективного принятия решений;

Рисунок 3 – Политика управления человеческими ресурсами

Планирование. Кадровое планирование не распространено в Японии. Вместо этого реализуются следующие правила (рисунок 4):

после приема на работу их нельзя уволить, за исключением исключительных случаев;
– по достижении предельного возраста работник должен выйти на пенсию или быть переведен на временную работу;
– важным показателем при планировании рабочей силы является сбалансированная по возрасту структура рабочей силы. Это обусловлено следующими соображениями:
– каждый год определенное количество работников, достигших предельного возраста и получающих наивысшую заработную плату, должны выйти на пенсию. Это значительно снижает затраты на заработную плату, так как ее замещают выпускники, которые меньше зарабатывают в компании;
– фиксированная возрастная структура способствует карьерному росту

Рисунок 4 – Кадровое планирование в Японии

«Организация труда. Для организации труда характерна ориентация на основные культурные нормы Японии: позицию лидера, уважение к коллективизму, рационализацию, безличность и справедливость, которые выражаются в бюрократизме японских организаций» [7]. Оплата труда. Система оплаты труда в японских компаниях основана на следующих принципах (рисунок 5):

- вознаграждение определяется социальными, а не экономическими факторами;

- индивидуальный доход определяется с учетом того, сколько получают другие работники компании;

- система соответствует принципу долгосрочной работы.

Рисунок 5 – Оплата труда в японских компаниях.

«В японских компаниях заработная плата устанавливается по принципам справедливости, т.е. применяется единый порядок выплаты на всех иерархических уровнях.

В доход работника входят: ежемесячная заработная плата; сезонные надбавки (бонусы); выходное пособие.

Количество и сумма дополнительных ежемесячных выплат в качестве постоянной части заработной платы в разных компаниях неодинакова» [14].
Переменная часть оплаты труда в основном включает оплату сверхурочной работы.

Таким образом, система управления персоналом в Японии имеет такие особенности, как гарантирование доверительной обстановки, гарантирование занятости, информационный подход к управлению, прозрачность действий и ценностей фирмы, чистота на рабочем месте. Японский менеджмент требует усилий от каждого сотрудника, при этом все работают по единому регламенту – как начальники, так и подчиненные. Также управление персоналом в Японии предполагает практику материальных поощрений и тимбилдинга.

Также отметим недостатки Японской системы управления персоналом: замедленное продвижение по карьерной лестнице, необходимость регулярной адаптации к различным изменениям, частое несоответствие заработной платы усилиям сотрудника.

«Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире, и главная причина её успеха - умение использовать человеческий фактор» [15].

«После войны, пережив затяжное и длительное восстановление, Япония в 50-60-х годах продемонстрировала быстрый рост, по своим темпам в 2-3 раза опережающий развитие таких стран, как США, ФРГ, Англия, Франция и Италия. Существенными факторами быстрых темпов развития были: низкий уровень военных расходов, дешевая рабочая сила; значительна роль факторов организационно-управленческого характера» [29, с. 88].

В японском менеджменте большое внимание уделяется коллективным целям и интересам, а не индивидуальным. Японские компании стремятся создать сильные команды, где каждый член группы считается неотъемлемой частью успеха всего предприятия.

В японском менеджменте также очень важно поддерживать гармоничные отношения внутри организации. Главная цель японских руководителей - сохранить стабильность и сплоченность коллектива. Для этого они активно применяют такие методы, как круглые столы для обсуждений и принятия решений, устранение конфликтов путем длительных дискуссий и консенсусного принятия решений, а также поощрение командной работы и взаимопомощи.

Одной из особенностей японского менеджмента является также особое отношение к сотрудникам. Японские руководители склонны к более заботливому и демократическому стилю руководства, ставя интересы сотрудников на первое место. Они стремятся создать благоприятную и поддерживающую атмосферу, где каждый сотрудник имеет возможность проявить свой потенциал и развиваться профессионально.

Кроме того, японская система управления характеризуется высокой степенью дисциплины и ответственности. Ресурсы четко распределяются и используются эффективно, а руководители активно контролируют выполнение задач и отчетность подчиненных.

В целом, японский менеджмент отличается своими уникальными принципами и подходами, которые позволяют японским компаниям быть успешными и инновационными. Его основные ценности - коллективизм,

гармония, забота о сотрудниках и эффективное использование ресурсов - остаются актуальными и по сей день.

«Японский метод управления отличается от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки, в основном своей направленностью и целью. В японском методе управления основным предметом управления являются трудовые ресурсы. Вся система управления построена вокруг того, чтобы повысить эффективность работы предприятия за счет повышения производительности труда работников» [31, с. 18].

Японские управляющие активно применяют методы и техники для мотивации, обучения и развития своих сотрудников. Они стремятся к постоянному совершенствованию процессов работы и предпочитают долгосрочные стратегии.

В то же время, в европейском и американском менеджменте главной целью является максимизация прибыли. Управляющие стремятся получить наибольшую выгоду с наименьшими усилиями. При этом управленческие практики могут быть ориентированы на краткосрочные результаты и могут включать стандартизацию процессов и повышение эффективности использования ресурсов.

В целом, японский метод управления отличается от методов, преобладающих в Европе и Америке, своим фокусом на трудовые ресурсы и стремлением к долгосрочной эффективности, в то время как европейский и американский менеджмент больше ориентирован на максимизацию прибыли и использование ресурсов.

Согласно мнению Хидеки Йосихары, японского специалиста по менеджменту, в японском управлении можно выделить шесть характерных признаков.

- «гарантия занятости и создание обстановки доверительности. В Японии существует система пожизненного найма, что ведет к стабильности трудовых ресурсов и уменьшает текучесть кадров. Это создает стимул для рабочих и укрепляет чувство корпоративной

общности» [33, с. 52];

- гласность и ценности корпорации. Японская система управления стремится создать общую базу понимания корпоративных ценностей на всех уровнях. Важную роль играют встречи и совещания, в которых принимают участие различные уровни управления и рабочие;
- управление, основанное на информации. Сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качества продукции являются особыми приоритетами японского управления;
- управление, ориентированное на качество. Контроль качества является основной заботой японских руководителей. Им важно получить точные данные о качестве и успешно работать с наивысшим качеством продукции;
- постоянное присутствие руководства на производстве. Управленческий персонал японских компаний часто размещается непосредственно на производственных помещениях для быстрого реагирования на проблемы и содействия их решению;
- поддержка чистоты и порядка. Наличие чистоты и порядка на производстве является важным фактором высокого качества японских товаров. Руководители предприятий активно стараются создать порядок, который повышает производительность и гарантирует качество продукции.

Эти признаки характеризуют особенности японского управления и способствуют эффективной работе компаний.

Система управления США имеет свои особенности, отличающие ее от систем управления других стран. Ниже приведены некоторые ключевые аспекты системы управления США:

- индивидуализм. В Соединенных Штатах преобладает

индивидуализм, а это означает, что каждый сотрудник имеет свои собственные цели и ответственность за достижение этих целей. Руководители часто хотят, чтобы сотрудники были независимы и принимали решения на основе своего профессионального опыта;

- линейная структура. Большинство компаний в США используют линейную структуру управления, в которой менеджеры находятся наверху, а обязанности и полномочия децентрализованы. Это обеспечивает быстрое принятие решений и четкую иерархию;
- корпоративная культура. В США большое внимание уделяется корпоративной культуре. Компания стремится создать позитивную рабочую среду, в которой сотрудники могут расти и развиваться. Корпоративные ценности и миссия играют важную роль в формировании корпоративной культуры;
- управление результатами. В США распространена практика управления результатами, при которой сотрудникам ставятся конкретные цели, а их эффективность оценивается на основе достижения этих целей. Результаты являются ключевым показателем успеха и могут повлиять на заработную плату и продвижение по службе;
- гибкость. Из-за динамичного характера деловой среды в США компании часто стремятся оставаться гибкими и быстро адаптироваться к изменениям. Это может включать быстрое принятие решений, гибкий график работы и поддержку инноваций.

Это лишь некоторые из основных особенностей американской системы управления. Конечно, каждая компания может иметь свои уникальные характеристики в зависимости от отрасли, размера и организационной культуры.

Таким образом можно сказать, что система управления персоналом в Японии имеет такие особенности, как гарантирование доверительной обстановки, гарантирование занятости, информационный подход к

управлению, прозрачность действий и ценностей фирмы, чистота на рабочем месте. Японский менеджмент требует усилий от каждого сотрудника, при этом все работают по единому регламенту – как начальники, так и подчиненные. Также управление персоналом в Японии предполагает практику материальных поощрений и тимбилдинга.

В японском менеджменте также очень важно поддерживать гармоничные отношения внутри организации. Главная цель японских руководителей - сохранить стабильность и сплоченность коллектива. Для этого они активно применяют такие методы, как круглые столы для обсуждений и принятия решений, устранение конфликтов путем длительных дискуссий и консенсусного принятия решений, а также поощрение командной работы и взаимопомощи.

Одной из особенностей японского менеджмента является также особое отношение к сотрудникам. Японские руководители склонны к более заботливому и демократическому стилю руководства, ставя интересы сотрудников на первое место. Они стремятся создать благоприятную и поддерживающую атмосферу, где каждый сотрудник имеет возможность проявить свой потенциал и развиваться профессионально.

2 Анализ развития персонала ООО «Альфа-М»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Альфа-М»

Полное и сокращенное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-М» (ООО «Альфа-М»).

Время образования предприятия как юридического лица: 09.07.2014 г.

Количество учредителей: 8.

Состав учредителей:

- ООО «Меркурий ритейл Холдинг» – доля 100 %,
- Студенников Сергей Петрович – доля 45 %,
- Кесаев Игорь Альбертович – Доля 37,245 %,
- Кациев Сергей Солтанович – Доля 7,69 %,
- Соболева Елена Владимировна – Доля 4 %,
- Туганов Владимир Петрович – Доля 3,007 %,
- Дзуцев Игорь Дмитриевич – Доля 2 %,
- Халтурин Юрий Геннадьевич – Доля 0,962 %,
- Кобзев Александр Михайлович – Доля 0,096 %.

Юридический адрес организации: 125475, г. Москва, ул. Клинская, д. 12, помещ. 2 (комнаты 9-13).

Фактический адрес организации: 125475, г. Москва, ул. Клинская, д. 12, помещ. 2 (комнаты 9-13).

Основные направления деятельности предприятия:

- торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах (47.25.1);
- строительство жилых и нежилых зданий (41.20);
- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами (46.17.1);

- деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками (46.17.21);
- деятельность агентов по оптовой торговле табачными изделиями (46.17.3);
- торговля оптовая неспециализированная незамороженными пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (46.39.2);
- торговля оптовая неспециализированная (46.90);
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия в неспециализированных магазинах (47.11);
- торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия в неспециализированных магазинах (47.11.2);
- хранение и складирование прочих грузов (52.10.9);
- транспортная обработка прочих грузов (52.24.2);
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (52.29);
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22);
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие (72.19);
- деятельность рекламных агентств (73.11);
- исследование конъюнктуры рынка (73.20.1).

Краткая характеристика основных услуг предприятия:

- продажа продуктов питания,
- грузоперевозки товаров.

Цель функционирования предприятия: получение прибыли от реализации основного вида деятельности.

Задачи деятельности:

- продажа товаров населению,
- оказание качественных услуг по грузоперевозке,
- оказание оперативных консультационных услуг.
- строительство зданий жилого и нежилого назначения.

Организационная структура ООО «Альфа-М» представлена на рисунке

6.

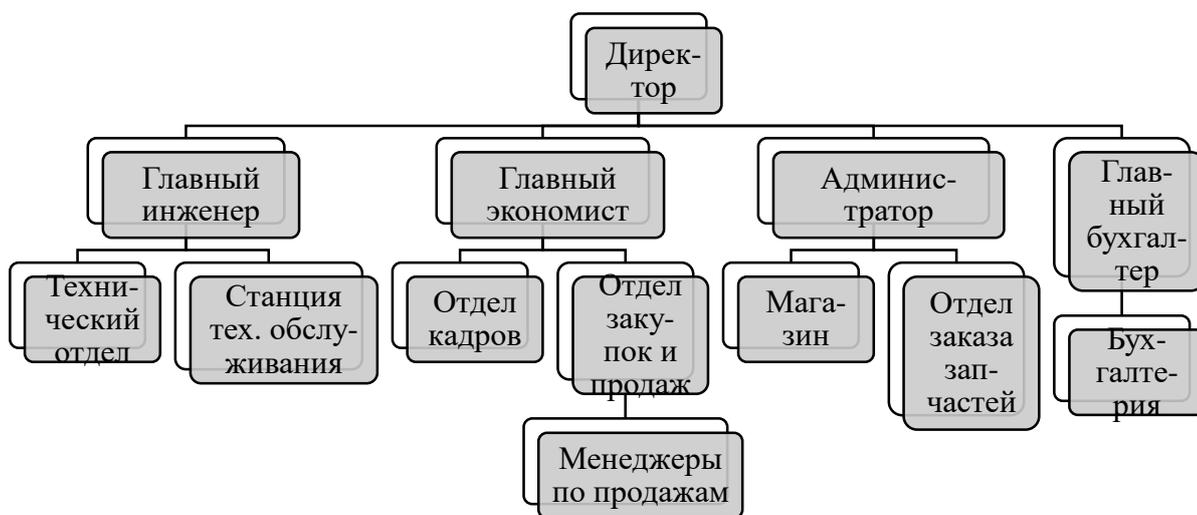


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Альфа-М»

Представленная организационная структура ООО «Альфа-М» является линейно-функциональной. Во главе организационной структуре находится директор.

Положительные стороны линейно-функциональной организационной структуры:

- четкая иерархия. Каждый сотрудник знает своего непосредственного начальника и свои обязанности;
- четкое разделение обязанностей: каждый сотрудник знает, что ему нужно делать и кому он подчиняется;
- простота управления. Управление при такой структуре обычно более

эффективное и прозрачное.

Негативные эффекты линейно-функциональной организационной структуры:

- медленное принятие решений. Решения могут приниматься медленно из-за сложной иерархии;
- ограниченная гибкость. Изменения внутри компании могут быть затруднены из-за жесткой структуры;
- отсутствие связи. Из-за многочисленных иерархических структур сообщения могут теряться или искажаться во время передачи.

В подчинении директора находятся:

- главный инженер,
- главный экономист,
- администратор,
- главный бухгалтер.

В подчинении главного инженера находятся:

- технический отдел,
- станция тех. Обслуживания.

В подчинении главного экономиста находятся: отдел кадров; отдел закупок и продаж, которому подчинены менеджеры по продажам. Основные экономические показатели деятельности ООО «Альфа-М» представлены в таблице 3 (Приложение А, рисунок А.1-А.3, Приложение Б, рисунок Б.1, Б.2, Приложение В, рисунок В.1-В.3).

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Выручка от продажи, тыс. руб.	116768052	190908915	304633566	74140863	113724651	260,89

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Себестоимость продаж, тыс. руб.	94456937	150789558	235386813	56332621	140929876	249,20
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	22311115	40119357	69246753	17808242	46935638	310,37
Управленческие расходы, тыс. руб.	1446706	3747589	6874130	2300883	5427424	475,16
Коммерческие расходы, тыс. руб.	14995260	23247873	38000545	8252313	14752672	253,42
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	5869149	13123895	24372078	7254746	11248183	415,26
Чистая прибыль, тыс. руб.	3196123	7043801	13193369	3847678	9997246	412,79
Основные средства, тыс. руб.	2786418	24650632	47931389	21864214	45144971	В 17,20 раз
Оборотные активы, тыс. руб.	14825985	20011259	31024932	5185274	11013673	209,26
Численность ППП, чел.	6 323	6 296	6 290	-27	-6	99,47
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3 045	3 251	3 701	205	450	113,84
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.9)	18467,1	30322,2	48431,41	11855,06	18109,15	262,26
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	35200	36500	40000	1300	3500	113,6
Фондоотдача	25,20	3,23	9,02	-21,97	5,79	35,78
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	7,88	9,54	9,82	1,66	0,28	124,67
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	5,03	6,87	8,00	1,85	1,13	-

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	5,29	7,38	8,70	2,09	1,31	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	94,97	93,13	92,00	-1,85	-1,13	-

Исследование основных экономических показателей деятельности ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг. позволило установить следующее:

- увеличение выручки от продаж на 113724651 тыс. руб. в 2022 г., увеличение валовой прибыли на 46935638 тыс. руб., увеличение прибыли от продаж на 11248183 тыс. руб. в 2022 г. привело к тому, что показатель чистой прибыли увеличился на 9997246 тыс. руб. в 2022 г. до 13193369 тыс. руб. в 2022 г.;
- оптимизация показателя выручки и показателя численности привело к тому, что производительность труда увеличилась на 427552,25 тыс. руб. и составила 1243402,31 тыс. руб. в 2022 г.
- увеличение показателя чистой прибыли на 9997246 тыс. руб. в 2022 г. и выручки от продаж на 113724651 тыс. руб. в 2022 г. привело к увеличению показателя рентабельности на 0,64 % до 4,33 % в 2022 г. В целом, наблюдается улучшение деятельности ООО «Альфа-М» в 2022 г.

Далее в таблице 4 проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	На 31.12.			Отклонение	
	2020	2021	2022	2021 от 2020	2022 от 2021
Итог баланса, тыс. р.	18638906	50361436	89852489	31722530	39491053
Внеоборотные активы, тыс. р.	3812921	30350178	58827558	26537257	28477380
Оборотные активы, тыс. р.	14825985	20011259	31024932	5185274	11013673
Капитал и резервы, тыс. р.	683270	285673	2475751	-397597	2190078
Долгосрочные обязательства, тыс. р.	133066	23024645	43003335	22891579	19978690
Краткосрочные обязательства, тыс. р.	17822570	27051118	44373403	9228548	17322285
Собственные оборотные средства (стр.4+стр.5-стр.2), тыс. р.	-2996585	-7039860	-13348472	-4043275	-6308612
Показатели финансовой устойчивости:	-	-	-	-	-
Коэффициент финансовой независимости (автономии) (стр. 4: стр. 1) при нормативном значении не менее 0,4-0,6	0,04	0,01	0,03	-0,03	0,02
Коэффициент финансовой зависимости [(стр. 5 + стр. 6) : стр. 1] при нормативном значении не более 0,4-0,6	0,96	0,99	0,97	0,03	-0,02
Коэффициент капитализации [(стр. 5 + стр. 6) : стр. 4]	26,28	175,29	35,29	149,01	-140,00
Коэффициент маневренности собственных средств (стр. 7 : стр. 4)	-4,39	-24,64	-5,39	-20,26	19,25
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (стр. 7 : стр. 3)	-0,20	-0,35	-0,43	-0,15	-0,08
Коэффициент финансовой устойчивости [(стр.4 + стр.5) :1]	0,04	0,46	0,51	0,42	0,04

Таким образом можно сказать, что происходит снижение коэффициента финансовой независимости в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 0,03 п.п., что говорит об увеличении коэффициента финансовой зависимости от кредиторов.

В период 2022-2021 гг. происходит увеличение коэффициента финансовой независимости на 0,02 п.п., что говорит о снижении коэффициента финансовой зависимости. В период 2021-2022 происходит снижение коэффициента капитализации на 140 п.п., что говорит о меньшие

отдачи от собственного капитала в период 2020-2021 гг. происходит увеличение данного показателя на 149,01 п.п. В период 2021-2022 гг. происходит увеличение коэффициента маневренности собственных средств на 19,25 п.п., что говорит о недостаточном финансировании оборотных активов. В целом можно сказать, что происходит увеличение коэффициента финансовой устойчивости организации в период 2020-2021 гг. на 0,42 п.п., а в период 2021-2022 гг. на 0,04 п.п., что говорит о рентабельности капитала и резервов.

Далее в таблице 5 рассмотрим показатели ликвидности и платежеспособности.

Таким образом из таблицы 5 можно сказать, что происходит снижение коэффициента абсолютной ликвидности на 0,02 п.п., что говорит об ухудшении финансового положения предприятия. Коэффициент промежуточной ликвидности также снижается в период 2020-2021 гг. на 0,04 п.п., а в период 2021-2022 гг. на 0,05 п.п., что говорит о замедлении погашения дебиторской задолженности.

Таблица 5 – Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	На 31.12.			Отклонение	
	2020	2021	2022	2021 от 2020	2022 от 2021
Оборотные активы, тыс. р.	14825985	20011259	31024932	5185274	11013673
Денежные средства и эквиваленты денежных средств, тыс. р.	2981463	4535311	6686520	1553848	2151209
Краткосрочные финансовые вложения, тыс. р.	0	0	0	0	0
Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. р.	1484916	1093161	482156	-391755	-611005
Краткосрочные обязательства, тыс. р.	17822570	27051118	44373403	9228548	17322285
Показатели ликвидности и платежеспособности:	-	-	-	-	-
Коэффициент абсолютной ликвидности [(стр. 2 + стр. 3) : стр. 5]	0,17	0,17	0,15	0,00	-0,02

Продолжение таблицы 5

Показатели	На 31.12.			Отклонение	
	2020	2021	2022	2021 от 2020	2022 от 2021
Коэффициент промежуточной ликвидности [(стр. 2 + стр. 3 + стр. 4) : стр. 5]	0,25	0,21	0,16	-0,04	-0,05
Коэффициент текущей ликвидности (стр. 1 : стр. 5)	0,83	0,74	0,70	-0,09	-0,04
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив больше 0,3)	-0,20	-0,35	-0,43	-0,15	-0,08
Коэффициент обеспеченности обязательств активами (не выше 0,85)	0,96	0,99	0,97	0,03	-0,02

Происходит снижение коэффициента текущей ликвидности в период 2020-2021 гг. на 0,09 п.п., а в период 2021-2022 гг. на 0,04 п.п., что говорит о трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств. Если рассматривать коэффициент обеспеченности обязательств активами, то можно сказать, что в период 2020-2021 гг. происходит увеличение на 0,03 п.п., а в период 2021-2022 гг. происходит снижение на 0,02 п.п., но нормативное значение равно 0,85 п.п. достигнуто. В целом можно отметить снижение уровня платежеспособности организации, так как происходит снижение коэффициентов текущей, промежуточно и абсолютной ликвидности.

2.2 Анализ системы развития персонала в ООО «Альфа-М»

Для оценки развития персонала необходимо учитывать количественные и качественные показатели. В качестве количественных показателей используются такие показатели как: списочная численность работников, рабочее время. Качественные показатели могут быть представлены следующими единицами: соотношение рабочих и служащих, текучесть персонала, производительность труда, соотношение темпов роста

производительности труда и темпов роста средней заработной платы работников.

Поэтому в таблице 6 представлены данные о динамике и составе списочной численности работников ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг. в разрезе основных категорий персонала предприятия.

Таблица 6 – Анализ состава и динамики списочной численности персонала ООО «Альфа-М» в разрезе категорий персонала за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Списочная численность персонала на конец года, всего	6 323	6 296	6 290	-27	-6	99,6	99,9
в том числе:							
- руководители	505	502	502	-3	0	99,4	100,0
- специалисты	1 154	1 153	1 155	-1	2	99,9	100,2
- рабочие	4 537	4 515	4 533	-22	18	99,5	100,4
- персонал неосновной деятельности	127	126	100	-1	-26	99,2	79,4

Как видно из данных таблицы 6, списочная численность персонала ООО «Альфа-М» сократилась в 2021 году на 27 человек, или на 0,4 % по сравнению с 2020 годом, и составила на конец года 6 296 человек.

В 2022 году списочная численность персонала ООО «Альфа-М» сократилась еще на 6 человек и на конец 2022 года составила 6 290 человек.

Наибольшее сокращение численности наблюдалось по категории рабочих – 22 человека в 2021 году, а также по категории персонала неосновной деятельности – на 26 человек в 2022 году, что свидетельствовало о росте уровне автоматизации производства

В таблице 2.3 представлены данные об изменении состава и численности работников ООО «Альфа-М» по половозрастному составу.

Как видно из данных таблицы 7, из 6 290 работников ООО «Альфа-М» по состоянию на конец 2022 года 1 757 работников были мужского пола, что

было ниже показателя 2020 года на 47 человек, а число работников женского пола возросло на 14 человек и составило 4 533 человека на конец 2022 года.

Таблица 7 – Анализ состава и динамики списочной численности работников ООО «Альфа-М» по поло-возрастному признаку за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Списочная численность персонала на конец года, всего	6 323	6 296	6 290	-27	-6	99,6	99,9
в том числе: по возрасту:							
- до 25 лет	357	366	364	9	-3	102,6	99,2
- от 25 до 35 лет	1 994	1 988	1 998	-7	10	99,7	100,5
- от 35 до 45 лет	2 503	2 532	2 558	29	26	101,2	101,0
- старше 45 лет	1 469	1 410	1 371	-59	-39	96,0	97,2
по полу:							
- женщины	1 804	1 804	1 757	0	-47	100,0	97,4
- мужчины	4 519	4 492	4 533	-27	41	99,4	100,9

При этом большая часть работников предприятия находилась в возрастной категории от 35 до 45 лет. Так, число работников в возрасте до 25 лет возросло за три года на 6 человек и составило на конец 2022 года 364 человека, численность работников предприятия в возрасте от 25 до 35 лет за три года увеличилась на 3 человека и составила 1 998 человек на конец 2022 года, а число работников в возрасте от 35 до 45 лет возросло на 55 человек до 2 558 человек на конец 2022 года.

Для того, чтобы узнать количество уволенных сотрудников, количество принятых сотрудников, уровень текучести кадров в таблице 8 проведем анализ показателей динамики трудовых ресурсов в ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Таблица 8 – Показатели динамики трудовых ресурсов ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
Принято на работу	467	459	510	-8	51

Продолжение таблицы 8

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
Уволено работников, всего	495	415	527	-80	112
в том числе:					
- по сокращению численности	22	30	31	8	1
- за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	41	40	52	-1	12
- по собственному желанию	432	345	444	-87	99
Среднесписочная численность работников, чел.	6 323	6 296	6 290	-27	-6
Показатели оборота, %:					
Оборот по приему	7,4	7,3	8,1	-0,1	0,8
Оборот по увольнению	7,8	6,6	8,4	-1,2	1,8
Уровень текучести персонала	6,8	5,5	7,1	-1,4	1,6
Показатель общего оборота	15,2	13,9	16,5	-1,3	2,6

Значение показателя оборота персонала по приему за три года увеличилось на 0,7 п.п. до 8,1 % в 2022 году, а по увольнению рост показателя составил за три года 0,6 п.п. до 8,4 % в 2022 году. Уровень текучести персонала предприятия за три года также незначительно возрос – на 0,2 п.п. до 7,1 %. Показатель общего оборота кадров, в свою очередь, возрос – на 1,3 п.п. до 16,5 %, что является умеренно-высоким показателем для предприятия и свидетельствует о недостаточном уровне развития мер мотивации персонала на сохранение рабочих мест.

Далее в таблице 9 проведем анализ производительности труда ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Таблица 9 – Данные по производительности труда ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Наименование показателей	2020	2021	2022	Отклонение, +/-	Темпы роста, %
Выручка от реализации работ, тыс. р.	-	-	-	-	-
- в фактических ценах, тыс. р.	116768052	190908915	304633566	187865514	260,89
- в сопоставимых ценах, тыс. р.	115841321	176767514	304329237	188487915	262,71

Продолжение таблицы 9

Наименование показателей	2020	2021	2022	Отклонение, +/-	Темпы роста, %
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	5869149	13123895	24372078	18502929	415,26
Среднесписочная численность, чел.	6 323	6 296	6 290	-33	99,48
Производительность труда, тыс. р./ чел.	-	-	-	-	-
- в фактических ценах	518969	815850,06	1243402,31	724433,31	239,59
- в сопоставимых ценах	18320,63	28076,16	48383,03	30062,4	264,09
- по прибыли от реализации продукции	928,22	2084,48	3874,73	2946,51	417,44
Индекс цен	1,008	1,08	1,001	-0,007	99,31

Как видно из данных таблицы 9, производительность труда работников выросла в фактических ценах на 139,59% или на 724433,31 тыс. руб., в 2022 году и в сопоставимых на 164,09% или на 30062,4 тыс. руб. По прибыли от реализации работ производительность труда также увеличилась на 317,44% в 2022 году или на 2946,51 тыс. руб.

Далее в таблице 10 рассмотрим профессиональное обучение работников ООО «Альфа-М».

Таблица 10 – Профессиональное обучение работников ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Показатель	Всего	В том числе			
		служащие	из них		рабочие
			руководители	специалисты	
2020 г.					
Обучено работников	9	3	2	2	2
в том числе					
- повысили квалификацию	7	2	2	2	1
- переподготовка	2	1	0	0	1
Прошли обучение по образовательной программе обучающихся курсов	5	3	1	1	1
2021 г.					

Продолжение таблицы 10

Показатель	Всего	В том числе			
		служащие	из них		рабочие
			руководители	специалисты	
Обучено работников	7	2	1	0	4
в том числе					
- повысили квалификацию	3	2	1	1	1
- переподготовка	3	0	0	0	3
Прошли обучение по образовательной программе обучающихся курсов	5	1	0	1	4
2022 г.					
Обучено работников	6	3	2	1	3
в том числе					
- повысили квалификацию	2	2	2	0	0
- переподготовка	4	1	1	0	3
Прошли обучение по образовательной программе обучающихся курсов	2	0	0	0	2

Таким образом, в 2020 г. было обучено 10 чел.: повысили квалификацию 7 чел., прошли переподготовку 2 чел., 3 чел. прошли обучение по образовательной программе обучающихся курсов. В 2021 г. было обучено 7 чел.: повысили квалификацию 3 чел., прошли переподготовку 3 чел. (все рабочие профессии), 5 чел. прошли обучение по образовательной программе обучающихся курсов. В 2022 г. было обучено 6 чел.: повысили квалификацию 2 чел., прошли переподготовку 4 чел., 2 чел. прошли обучение по образовательной программе обучающихся курсов.

Всего в 2022 г. по сравнению с 2020 г. численность обученных работников снизилась на 3 чел. Финансирование обучения работающих в организации осуществляется за счет средств, включаемых в себестоимость продукции. В таблице 11 представлены результаты оценки использования рабочего времени ООО «Альфа-М».

Таблица 11 – Использование рабочего времени ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-) 2022 г. от 2020 г
	2020	2021	2022	
Средняя численность работников, по которым отражаются данные об использовании календарного фонда времени, чел.	6 323	6 296	6 290	-33
Время отработанное всеми работниками, тыс. ч.	12341,9	12254,2	11979,0	-362,59
Отработано человеко-дней всеми работниками	1546605,8	1555112	1561807	15201,2
Количество отработанных одним работником человеко-дней	244,6	247,0	248,3	3,6
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,98	7,88	7,67	-0,32
Коэффициент использования продолжительности рабочего периода	0,978	0,988	0,993	0,015
Коэффициент использования рабочего дня	0,998	0,985	0,958	-0,040
Интегральный коэффициент использования рабочего времени	0,988	0,987	0,976	-0,013

Из данных таблицы 11 следует, что фонд рабочего времени ООО «Альфа-М» в 2022 г. составил 11979 тыс. чел.-ч. и снизился по сравнению с 2020 г. на 362,59 тыс. чел.-ч.

Результаты проведенной оценки использования рабочего времени указывают на незначительное снижение эффективности использования рабочего времени ООО «Альфа-М», о чем свидетельствует динамика интегрального коэффициента.

Одним из направлений кадровой политики ООО «Альфа-М» является подбор и расстановка персонала. Подбором персонала в ООО «Альфа-М» занимается руководители структурных подразделений организации, после чего оформлением документов при приеме занимается специалист отдела кадров ООО «Альфа-М» и т.д. В процессе реализации своих функций, специалист руководствуется правовыми нормами централизованного или локального характера.

До принятия организацией решения о приеме на работу в ООО «Альфа-М» кандидат должен пройти несколько ступеней отбора, основные из которых представлены на рисунке 7.

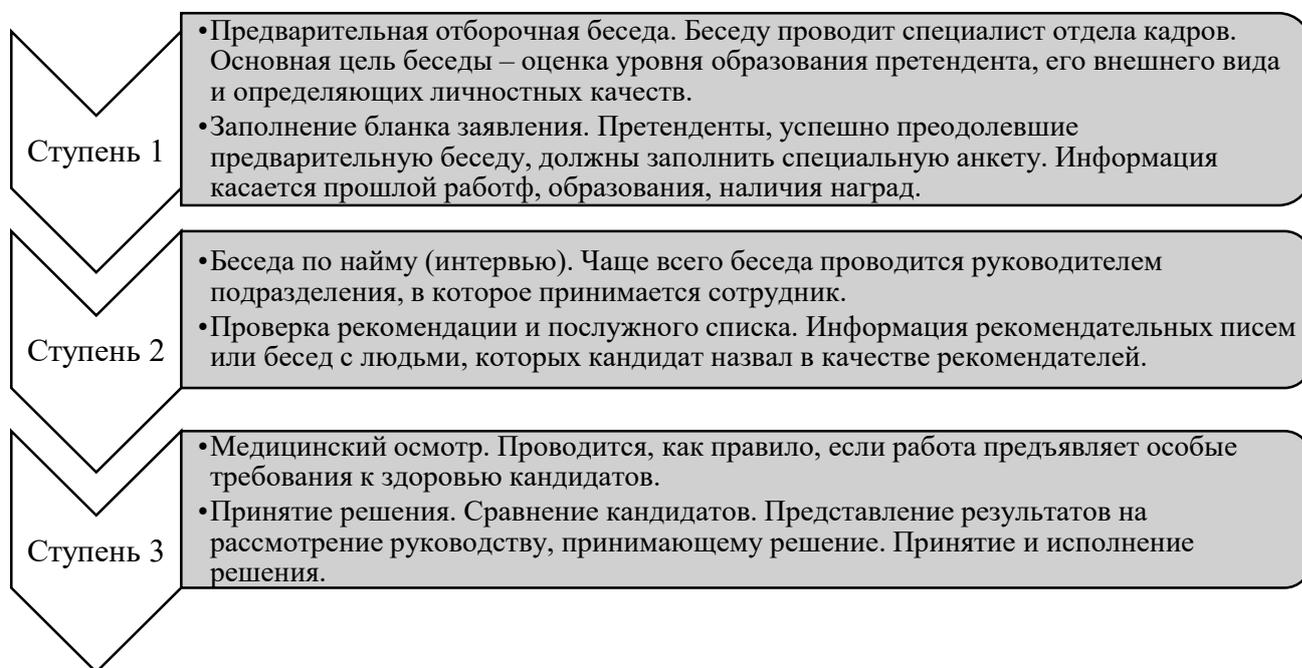


Рисунок 7 – Ступени отбора персонала в ООО «Альфа-М»

Таким образом, процесс найма и отбора персонала при приеме на работу руководству ООО «Альфа-М» осуществляется по следующим критериям: образование и опыт работы; уровень профессиональных знаний, навыков; деловые и личные качества; физические характеристики (состояние здоровья, внешний вид, поведение). При найме персонала в компании ООО «Альфа-М» применяются наиболее традиционные методы: собеседование, тестирование.

На основании данных ООО «Альфа-М» в таблице 12 проанализируем информацию об используемых в учреждении программных продуктах и специальных информационных источниках, способствующих повышению эффективности управления процессом профессиональной и социально-психологической адаптации работников в филиале [25, с. 44].

Таблица 12 – Информационно-аналитическое обеспечение процесса адаптации работников в ООО «Альфа-М»

Используемый инструмент (информационный источник)	Отметка об использовании	Примечание
Программы учета и контроля за движением и состоянием кадров	+	1С: Зарплата и управление персоналом
Оборудование, программы для тестирования социально-психологического состояния персонала и проверки профессиональных навыков	–	Не используется
Специальные информационные источники (статьи, специализированные журналы, семинары)	+ / –	Выписывается журнал «Кадры» Специалисты отдела кадров в анализируемом периоде не направлялись на семинары и курсы повышения квалификации в области управления процессами социально-психологической и профессиональной адаптацией

Как видно из представленной таблицы, уровень обеспеченности процесса управления профессиональной и социально-психологической адаптацией работников в ООО «Альфа-М» можно признать недостаточно высоким, так как из трех ключевых направлений обеспечения этого процесса дополнительными информационными источниками и средствами управления фактически используется только один.

Управление персоналом и заработная плата тесно связаны между собой. Управление человеческими ресурсами включает в себя процесс подбора, обучения, мотивации, оценки и удержания сотрудников. Зарботная плата является одним из основных инструментов мотивации и удержания сотрудников.

Управление человеческими ресурсами должно учитывать рыночные уровни заработной платы, компенсационные пакеты конкурентов, а также индивидуальные навыки, опыт и производительность сотрудников. Эффективное управление человеческими ресурсами помогает определять

справедливую заработную плату в соответствии с рыночными условиями и помогает мотивировать сотрудников.

Кроме того, управление персоналом включает также создание систем премирования, поощрения, стимулирования и других дополнительных форм стимулирования, непосредственно связанных с заработной платой. Таким образом, управление человеческими ресурсами играет ключевую роль в определении заработной платы и создании стимулов для сотрудников. Далее рассмотрим систему мотивации и стимулирования ООО «Альфа-М».

Политика по вознаграждениям руководителей и работников ООО «Альфа-М» (далее – Политика) основывается на ключевых корпоративных ценностях и принципах ООО «Альфа-М» и направлена на достижение максимальных результатов деятельности ООО «Альфа-М» за счет оптимального баланса доходов и расходов, рационального использования человеческих, финансовых и других ресурсов.

Вознаграждение руководителей и работников ООО «Альфа-М» осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь, нормативными правовыми актами Национального ООО «Альфа-М» Республики Беларусь и локальными правовыми актами ООО «Альфа-М».

Главная цель Политики – создание прозрачных условий для эффективного материального стимулирования руководителей и работников ООО «Альфа-М» (далее – работники) в зависимости от сложности, качества, объемов выполняемой ими работы, условий и специфики труда, уровня управления и квалификации, индивидуального вклада работников в общие результаты деятельности ООО «Альфа-М».

ООО «Альфа-М» рассматривает Политику как один из базовых элементов привлечения, удержания и максимального использования знаний и опыта работников, квалификация и результативность которых способствует достижению стратегических целей ООО «Альфа-М».

Основные принципы Политики:

- размер вознаграждения за труд конкретного работника ООО «Альфа-М» зависит от его производительности, качества выполняемой работы и, одновременно, от конечных результатов деятельности структурного подразделения ООО «Альфа-М», где занят работник, и ООО «Альфа-М» в целом;
- ООО «Альфа-М» стремится поддерживать конкурентоспособный уровень оплаты труда работников в соответствии со значимостью выполняемой работы и ее рыночной стоимостью;
- оптимально сбалансированное соотношение переменных и фиксированных выплат, обеспечивающее каждому работнику ООО «Альфа-М» достаточный уровень жизни за счет фиксированной части дохода;
- заработная плата работников ООО «Альфа-М» максимальными размерами не ограничивается;
- структура и условия вознаграждения являются доступными и понятными работникам ООО «Альфа-М», а также иным заинтересованным лицам;
- в процессе функционирования ООО «Альфа-М» наряду с материальным стимулированием работников активно применяются меры нематериального поощрения.

Оплата труда работников ООО «Альфа-М» состоит из фиксированной и переменной частей. Размер фиксированной части оплаты труда работника ООО «Альфа-М» устанавливается в зависимости от занимаемой должности (уровня управления), уровня квалификации и результативности деятельности работника, его стажа работы в ООО «Альфа-М» и в ООО «Альфа-М» сфере. В ООО «Альфа-М» применяется повременно-премиальная система оплаты труда на основе тарифной сетки ООО «Альфа-М», утвержденной решением Наблюдательного совета ООО «Альфа-М».

Оплата труда Председателя Правления ООО «Альфа-М» регулируется Положением об условиях оплаты труда руководителей государственных организаций и организаций с долей собственности государства в их имуществе с привязкой тарифного разряда к списочной численности работников ООО «Альфа-М». Переменная часть оплаты труда включает в себя:

- премирование за выполнение ключевых показателей эффективности деятельности;
- вознаграждение по итогам работы за год (годовой бонус для членов Правления ООО «Альфа-М»);
- установление надбавок за увеличение нагрузки, расширение сферы деятельности либо за увеличение размера выполняемых работ;
- единовременное премирование;
- социальные и компенсационные выплаты.

Далее в таблице 13 проведем анализ фонда заработной платы ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Таблица 13 – Анализ состава и динамики фонда заработной платы работников ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.	3 045	3 251	3 701	205	450	106,7	113,9
в том числе - по рангу:							
- оплата по окладу	2 332	2 506	2 853	174	348	107,5	113,9
- премии	654	694	770	40	76	106,1	111,0
- выплаты социального характера	60	51	78	-8	27	86,0	151,7

Как видно из таблицы 13 происходит рост фонда заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 205 тыс. руб. или 6,7%, а в 2022 году на 450 тыс. руб. или на 13,9%. Данное увеличение связано с ростом оплаты по окладу в 2021 году на 174 тыс. руб. или на 7,5%, а в 2022 году на 348 тыс. руб.

или на 13,9%. Происходит также рост премий на 40 тыс. руб. или на 6,1% в 2021 году и на 76 тыс. руб. или на 11: в 2022 году. Выплаты социального характера в 2021 году снизились на 8 тыс. руб., а в 2022 году увеличились. Данная динамика выплат стимулирующего характера может негативно сказаться на мотивации сотрудников, что в дальнейшем может привести к увольнению.

Далее в таблице 14 проведем анализ премиального фонда заработной платы сотрудников ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Таблица 14 – Анализ состава и динамики премиального фонда работников ООО «Альфа-М» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Премиальный фонд, всего, тыс. руб.	653,6	693,5	769,8	40,0	76,2	106,1	111,0
в том числе - по виду:							
- премия к окладу	393,1	441,9	485,7	48,7	43,9	112,4	109,9
- премия за исполнение дисциплины	144,4	136,1	149,4	-8,4	13,3	94,2	109,8
- квартальные премии и выплаты	116,0	115,6	134,6	-0,4	19,0	99,7	116,5

За период с 2020 по 2022 год сумма начисленных премий по окладу в ООО «Альфа-М» выросла на 92,6 тыс. руб. (48,7 тыс. руб. в 2021 году и 43,9 тыс. руб. в 2022 году). Сумма начисленных дополнительных премий за тот же период снизилась на 8,4 тыс. руб., а сумма начисленных квартальных премий увеличилась на 13,3 тыс. руб.

Таким образом, изменения в структуре премиального фонда ООО «Альфа-М» за указанный период были обусловлены преимущественно ростом начисленных премий по окладам и увеличением суммы начисленных квартальных премий.

В результате ООО «Альфа-М» может столкнуться с проблемой недостаточной мотивации сотрудников для достижения высоких результатов и повышения производительности. Для улучшения этой ситуации, возможно,

потребуется изменить систему оплаты труда, увеличить долю премий за результаты и достижения в работе, установить четкие критерии получения и стимулирования.

Таким образом из второго раздела выпускной квалификационной работы можно сказать, что: Полное и сокращенное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-М» (ООО «Альфа-М»).

В период 2022-2021 гг. происходит увеличение коэффициента финансовой независимости на 0,02 п.п., что говорит о снижении коэффициента финансовой зависимости. В период 2021-2022 происходит снижение коэффициента капитализации на 140 п.п., что говорит о меньшие отдачи от собственного капитала в период 2020-2021 гг. происходит увеличение данного показателя на 149,01 п.п. В период 2021-2022 гг. происходит увеличение коэффициента маневренности собственных средств на 19,25 п.п., что говорит о недостаточном финансировании оборотных активов. В целом можно сказать, что происходит увеличение коэффициента финансовой устойчивости организации в период 2020-2021 гг. на 0,42 п.п., а в период 2021-2022 гг. на 0,04 п.п., что говорит о рентабельности капитала и резервов. Списочная численность персонала ООО «Альфа-М» сократилась в 2021 году на 27 человек, или на 0,4 % по сравнению с 2020 годом, и составила на конец года 6 296 человек. В 2022 году списочная численность персонала ООО «Альфа-М» сократилась еще на 6 человек и на конец 2022 года составила 6 290 человек. Наибольшее сокращение численности наблюдалось по категории рабочих – 22 человека в 2021 году, а также по категории персонала неосновной деятельности – на 26 человек в 2022 году, что свидетельствовало о росте уровне автоматизации производства

Управление человеческими ресурсами должно учитывать рыночные уровни заработной платы, компенсационные пакеты конкурентов, а также индивидуальные навыки, опыт и производительность сотрудников. Эффективное управление человеческими ресурсами помогает определять

справедливую заработную плату в соответствии с рыночными условиями и помогает мотивировать сотрудников.

Таким образом можно сказать, что недостаткам системы развития персонала являются:

- снижение системы обучения сотрудников. Всего в 2022 г. по сравнению с 2020 г. численность обученных работников снизилась на 3 чел. Финансирование обучения работающих в организации осуществляется за счет средств, включаемых в себестоимость продукции;
- при найме персонала в компании ООО «Альфа-М» применяются наиболее традиционные методы: собеседование, тестирование, что является неэффективным методом, так как на данный момент разработано множество систем, которые помогают более эффективно и качественно заниматься подбором персонала;
- система оплаты труда может привести к снижению мотивации сотрудников, так как нет возможности заработать больше за превышение ожиданий или достижение высоких результатов. Кроме того, отсутствие прозрачной связи между результатами работы и размером премии может привести к недовольству сотрудников и уменьшению их эффективности.

Для увеличения мотивации и эффективности сотрудников, рекомендуется пересмотреть систему оплаты труда. Возможно, стоит ввести переменную часть заработной платы, связанную с достижением конкретных целей или результатов работы.

3 Мероприятия по повышению эффективности развития персонала в ООО «Альфа-М»

3.1 Направления развития персонала в ООО «Альфа-М»

В ООО «Альфа-М» были выявлены следующие недостатки в системе управления персоналом:

- снижение системы обучения сотрудников. Всего в 2022 г. по сравнению с 2020 г. численность обученных работников снизилась на 3 чел. Финансирование обучения работающих в организации осуществляется за счет средств, включаемых в себестоимость продукции;
- при найме персонала в компании ООО «Альфа-М» применяются наиболее традиционные методы: собеседование, тестирование, что является неэффективным методом, так как на данный момент разработано множество систем, которые помогают более эффективно и качественно заниматься подбором персонала;
- система оплаты труда может привести к снижению мотивации сотрудников, так как нет возможности заработать больше за превышение ожиданий или достижение высоких результатов. Кроме того, отсутствие прозрачной связи между результатами работы и размером премии может привести к недовольству сотрудников и уменьшению их эффективности.

Для увеличения мотивации и эффективности сотрудников, рекомендуется пересмотреть систему оплаты труда. Возможно, стоит ввести переменную часть заработной платы, связанную с достижением конкретных целей или результатов работы.

Чтобы изменить сложившуюся картину и повысить эффективность развития персонала, тем самым увеличить экономическую эффективность

предприятия в целом, можно рассмотреть следующие примеры мероприятий, изложенные в таблице 15.

Как было ранее отмечено, в организации присутствуют предпосылки для роста заработной платы. Поэтому в качестве одного из мероприятий по повышению эффективности развития персонала организации можно предложить преобразование действующей системы оплаты труда с целью повышения заработной платы работников организации с усилением мотивации труда.

Таблица 15 – Предлагаемые мероприятия

Мероприятия	Цель
Преобразование действующей системы оплаты труда	Повышение заработной платы работников организации для усиления мотивации труда
Разработка положения о найме молодых специалистов и разработка анкеты при приеме молодых специалистов	Повышение эффективности развития персонала организации, снижение текучести кадров
Выстраивание взаимоотношений с ВУЗами на целевую подготовку молодых специалистов	Получение высококвалифицированных молодых специалистов, снижение текучести кадров
Внедрение автоматизированной системы управления «Планирование, учет и анализ труда и заработной платы»	Повышение эффективности использования трудовых ресурсов организации

Таким образом предлагается внедрение следующих мероприятий:

- предлагается совершенствование действующей системы оплаты труда;
- предлагается внедрение автоматизированной системы управления;
- предлагается подписать 2 договора на целевую подготовку молодых специалистов по специальности «Менеджмент» в Тольяттинский государственный университет.

В современных условиях хозяйствования, текущая система оплаты и стимулирования труда работников ООО «Альфа-М» недостаточно мотивирует их на увеличение объемов работы. Это происходит из-за слишком высокой доли постоянной части их заработной платы.

«Такая система оплаты труда не зависит от эффективности работы организации и самих работников. Она не учитывает такие факторы, как темпы роста продаж, увеличение оборота, сохранение постоянных клиентов и привлечение новых за счет репутации и среднемесячной заработной платы. Из-за этого она не может снижать негативное влияние внешних и внутренних факторов, что приводит к перерасходу фонда оплаты труда» [36].

Для работников, чья эффективность работы напрямую влияет на объем продаж ООО «Альфа-М», можно предложить следующий подход к премированию и выплате заработной платы. Максимальная сумма премий и надбавок может составлять до 70% от оклада. Эта сумма будет включать надбавки, предусмотренные законодательством (за стаж, работу во вредных условиях и т.д.), а также премии.

Таким образом, премиальный фонд будет формироваться из 70% оклада за вычетом надбавок, предусмотренных для работника. Такая система стимулирования труда позволит учитывать эффективность работы и создавать дополнительный мотивационный фактор для работников. Она также поможет контролировать расходы на оплату труда и отразит влияние внешних и внутренних факторов на эффективность работы организации.

Внедрение предложенного подхода к премированию и выплате заработной платы будет положительно сказываться на мотивации работников и достижении высоких результатов. Оно также позволит более точно оценивать эффективность труда и результаты работы, способствуя повышению продуктивности и конкурентоспособности ООО «Альфа-М».

Для начисления премии конкретному сотруднику, необходимо определить ряд критериев и присвоить каждому из них весовое значение в соответствии с их значимостью. Выполнение или невыполнение этих критериев будет служить основой для расчета размера премии. Критерии включают в себя достижение определенного уровня продаж, превышение этого уровня, средний оборот на одного покупателя и изменение числа постоянных покупателей. Учитывая, что не все критерии имеют одинаковую

важность, необходимо установить весовые коэффициенты для каждого из них. Например, влияние на увеличение продаж более существенно, чем показатель среднего оборота на одного покупателя, поэтому соответствующие коэффициенты должны быть учтены при расчете премии.

В таблице 16 предложены веса значимости по выделенным нами критериям оценки эффективности работы сотрудников ООО «Альфа-М».

Таблица 16 – Весовые значения критериев премирования сотрудников ООО «Альфа-М»

Критерий	Весовое значение
Выполнение плана реализации продукции	0,4
Рост среднего дохода в расчете на одного покупателя	0,4
Рост числа постоянных покупателей	0,2
Итого	1,0

Новая система премирования основывается на принципе соответствия результатов сотрудника ожиданиям, причем ожидания должны быть ясно определены и предусмотрены в рамках конкретных показателей. Это означает, что премия может быть выплачена только в случае, если сотрудник достигает или превышает данные показатели. Если же результаты его труда не соответствуют ожиданиям и не заслуживают дополнительных поощрений, сотрудник остается без премии.

Определение размера премии теперь основано на системе градации результатов. В зависимости от выполнения конкретных показателей, сотрудник может получить доплаты к окладу, причем максимальный размер доплат достигается при достижении всех указанных критериев. Таким образом, мотивация сотрудника стимулируется достижением лучших результатов и активного участия в рабочем процессе.

Тем не менее, для обеспечения более эффективного развития персонала и снижения текучести кадров, организации предлагается разработать и ввести в действие регламенты, регулирующие найм молодых специалистов. Это включает разработку положения о найме молодых специалистов, которое

должно содержать ясные критерии и требования для принятия на работу молодых специалистов, а также разработку анкеты для приема молодых специалистов, которая позволит более полно оценить их потенциал и соответствие требованиям организации (Приложение Г, рисунок 1).

Разработка нормативных актов, регулирующих прием молодых специалистов, и установление партнерских отношений с вузами для целевой подготовки и трудоустройства в ООО «Альфа-М» значительно повлияет на текучесть кадров и конкурентоспособность предприятия [4].

«Это нововведение позволит более эффективно привлекать и удерживать талантливых молодых специалистов, что является ключевым фактором для повышения конкурентоспособности компании. Например, разработка положения о приеме молодых специалистов позволит компании привлечь высококвалифицированных и перспективных кандидатов, которые будут готовы внести свой вклад в развитие предприятия» [35].

«Важным элементом нормативных актов будет определение четких критериев отбора и оценки молодых специалистов, что поможет компании выбрать наиболее подходящих кандидатов и развить их потенциал. Кроме того, нормативные акты должны предусматривать систему мотивации и стимулирования молодых специалистов, что поможет удерживать их в компании на долгосрочной основе. Это может быть достигнуто путем предоставления возможностей для карьерного роста, участия в проектах и программе корпоративного обучения, а также финансовых премий и бонусов. В результате уровень текучести кадров снизится, так как сотрудники будут чувствовать себя уверенно в своих должностях и не будут искать другие места работы» [38, с.78].

Помимо этого, для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Альфа-М» планируется внедрение автоматизированной системы управления. «На данный момент на предприятии установлены следующие программы по управлению производительностью труда: «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8», «1С: Бухгалтерия», «Консультант

Плюс». Недостатками данных программ является то, что они анализируют, но не планируют производительность труда. Поэтому стоит предложить внедрение автоматизированной системы «Планирование, учет и анализ труда и заработной платы», которая предназначена для автоматизации функций работников бухгалтерии» [37, с. 78].

«Автоматизированная система «Планирование, учет и анализ труда и заработной платы» обеспечивает возможность ведения штатного расписания предприятия, учета использования рабочего времени, учета распределения фонда заработной платы (по предприятию, по подразделениям, по категориям), планирования фонда заработной платы. Перечень видов деятельности предприятия и связанных с ними функций подразделений, для автоматизации которых предназначена АС» [40, с. 96].

В результате внедрения системы, ООО «Альфа-М» сможет достичь следующих преимуществ (рисунок 8):

- оптимизация затрат на оплату труда путем точного учета рабочего времени и расчета заработной платы на основе фактических показателей работы сотрудников.
- увеличение прозрачности системы оплаты труда и повышение мотивации сотрудников к более эффективной работе.
- сокращение количества ошибок и искажений данных при расчете заработной платы, что поможет избежать конфликтов с персоналом и снизить риски возникновения юридических проблем.
- улучшение управления персоналом и повышение эффективности работы всего предприятия.

Рисунок 8 – Преимущества внедрение системы «Планирование, учет и анализ труда и заработной платы» [34]

Внедрение автоматизированной системы «Планирование, учет и анализ труда и заработной платы» сможет существенно улучшить конкурентоспособность ООО «Альфа-М». Реализация данной системы позволит оптимизировать затраты на оплату труда, повысить эффективность работы персонала и улучшить управление предприятием в целом [32].

Автоматизация процессов, связанных с постановкой задач, контролем выполнения работ, учетом рабочего времени и расчетом заработной платы, будет способствовать значительному сокращению времени, затрачиваемого на рутинные операции. Благодаря этому, количество ошибок и искажений данных будет существенно уменьшено [30].

Внедрение данной автоматизированной системы предоставит компании мощный инструмент для оптимизации затрат, улучшения работы персонала и достижения более высокой конкурентоспособности на рынке. Такой подход поможет ООО «Альфа-М» укрепить свое положение в отрасли, обеспечивая стабильный рост и развитие компании.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

На рисунке 9 произведен расчет начисленной заработной платы сотрудника ООО «Альфа-М» с использованием действующей системы премирования и фактически сложившегося по данным за 2022 год среднемесячного оклада, составлявшего в среднем по торговому отделу 39130 рублей.

Должностной оклад работника отдела
•27950
Надбавка за стаж, 10 %м
•2795
Премия за отработанное время, 30 %
•8385
Итого начислено
•39130

Рисунок 9 – Расчет начисленной заработной платы сотрудника ООО «Альфа-М» с использованием действующей системы премирования

Однако, важно отметить, что данный расчет базируется только на системе премирования и не учитывает другие факторы, такие как качество и

результаты работы специалиста. В реальности, не результативность и недостаточный уровень сбыта могут привести к сокращению премий или даже увольнению. Поэтому, даже с высокой базовой зарплатой, важно работать на достойном уровне сбыта и эффективности, чтобы обеспечить стабильность и рост в своей карьере.

В таблице 17 произведем расчет заработной платы этого же работника с учетом предлагаемой к внедрению системы премирования.

Таблица 17 – Расчет начисленной заработной платы сотрудника ООО «Альфа-М» с использованием предлагаемой системы премирования

Показатель	Минимальное выполнение критериев		Максимальное выполнение критериев	
	критерий / расчет	значение, руб.	критерий / расчет	значение, руб.
Должностной оклад	+	27950	+	27950
Надбавка за стаж, 10 %	+	2795	+	2795
За выполнение первого критерия (70 % – 10 %) x 0,4	+ 27950 x 60 % x 0,4	6708	+ 27950 x 60 % x 0,4	6708
За выполнение второго критерия (70 % – 10 %) x 0,4	–	0	+ 27950 x 60 % x 0,4	6708
За выполнение третьего критерия (70 % – 10 %) x 0,2	–	0	+ 27950 x 60 % x 0,2	3354
Итого	-	37453	-	47515

Как видно из произведенных в таблице 17 расчетов, совокупная заработная плата работника ООО «Альфа-М» может заметно превышать существующую сейчас, что будет мотивировать персонал развиваться, обеспечивать должный уровень и рост качества продукции организации.

Рассчитаем экономический эффект от реализации предложенной системы премирования.

Как видно из проведенных расчетов, в случае выполнения рассмотренными специалистами доводимых планов и максимального выполнения разработанных критериев, увеличение фонда оплаты труда, связанное с ростом расходов на премирование, составит:

$$47515 \text{ руб.} / 37453 \text{ руб.} = 1,26 \text{ или } 26\%.$$

Штатная численность таких работников в ООО «Альфа-М» составляет как минимум 20% от численности, т.е. 96 человека. Тогда за год на дополнительное премирование ООО «Альфа-М» понадобится:

$$(47515 + 47515 \times 0,346) \times 96 \times 12 = 37878,2 \text{ тыс. руб.}$$

В то же время реализация внедряемой системы премирования в случае выполнения работниками заявленных критериев за счет удержания постоянных клиентов и повышения качества продукции позволит в наихудшем случае увеличить выручку от реализации продукции ООО «Альфа-М» на 5-15 %, что позволит, соответственно, увеличить выручку от реализации на:

$$\Delta B = B \times 110 / 100 - B = 304633566 \times 110 / 100 - 304633566 = 30463356 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда экономический эффект от реализации предложенного мероприятия по оптимизации системы премирования работников ООО «Альфа-М» можно рассчитать, как разницу между приростом выручки от реализации и ростом расходов на содержание персонала и дополнительное премирование:

$$30463356 - 37878,2 = 30425477,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, внедрение стимулирующей системы премирования будет способствовать улучшению мотивации и производительности сотрудников, что в свою очередь приведет к увеличению прибыли и конкурентоспособности организации. Поэтому рекомендуется провести анализ затрат и выгод от внедрения данной системы, чтобы сделать обоснованное решение о ее внедрении.

«Функции АС реализуются на основе документов, которые предназначены для ввода исходных данных, их обработки согласно разработанным алгоритмам и выполнения соответствующих бухгалтерских проводок» [42].

Расчет занятости работника бухгалтерии до и после внедрения автоматизированной системы представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Занятость работников ООО «Альфа-М» до и после внедрения автоматизированной системы, мин

«Все операции технологического процесса представлены в руководстве пользователя в описании соответствующего документа в явном виде в форме соответствующих «кнопок» типа: «Рассчитать», «Провести», «Заккрыть».

В стоимость покупки входит: единовременный платеж; бессрочное

использование; обновления и сервисная поддержка (SUP) – 20 % от стоимости лицензии за один год» [41].

«Стоимость приобретения данного программного обеспечения на 2 сотрудников составит 38000 руб. Обновление и сервисная поддержка – 5800 руб., следовательно, общая сумма приобретения – 43800 руб.» [40].

Исходя из рисунка, можно заметить, что коэффициент занятости работника бухгалтерии остаётся неизменным. Это означает, что сэкономленное время, благодаря внедрению автоматизированной системы, будет использовано работником бухгалтерии для выполнения других функциональных обязанностей [39].

Таким образом, в результате внедрения автоматизированной системы можно будет сократить одну штатную единицу в бухгалтерии. На данный момент в бухгалтерии организации численность работников составляет 3 человека. Это изменение в численности работников может привести к определенным последствиям. Например, сокращение штатных единиц может привести к увеличению нагрузки на оставшихся работников бухгалтерии. Поэтому руководство организации должно принять меры для снижения возможного перегруза и поддержания эффективности работы бухгалтерии. Это может включать в себя перераспределение функций и ресурсов, обучение персонала или найм новых сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что данное мероприятие эффективно и заслуживает реализации, поскольку его внедрение обеспечит ООО «Альфа-М» дополнительно 485,278 тыс. руб.

Экономия на заработной плате работника (Зп) (формула 1):

$$ЗП = 12 \times O \times \frac{Д}{К}, \quad (1)$$

«где ЗП – годовая заработная плата персонала, руб.;

O – месячный должностной оклад персонала, руб.;

Д – количество дней за месяц, необходимых для выполнения задачи, дн.;
К – среднее количество рабочих дней в месяце, дн.» [46, с. 15]

Таблица 18 – Расчет эффективности внедрения мероприятия для ООО «Альфа-М»

Показатели	Сумма, руб.
Экономия на заработной плате работника (<i>Зп</i>)	494760
Экономия на отчислениях в Фонд социальной защиты населения (<i>Сн</i>)	64318,8
Капитальные затраты на установку системы и обучение сотрудника (<i>Кз</i>)	43800
Итого экономический эффект от внедрения автоматизированной системы	485278

$$ЗП = 12 \times 41230 \text{ руб.} = 494760 \text{ руб.}$$

Экономия на отчислениях НДФЛ (*Сн*) (формула 2):

$$Сн = ЗП \times 13\% , \quad (2)$$

где ЗП – годовая заработная плата персонала, руб.;
13% – взносы (НДФЛ).

$$Сн = 494760 \text{ руб.} \times 0,13 = 64318,8 \text{ руб.}$$

Итоговый экономический эффект от внедрения автоматизированной системы (формула 3):

$$Эф = ЗП + Сн - Кз , \quad (3)$$

где Кз – капитальные затраты на установку системы и обучение сотрудника.

$$Эф = 494760 \text{ руб.} + 64318,8 \text{ руб.} - 43800 \text{ руб.} = 485278,8 \text{ руб.}$$

Предложенные мероприятия позволят повысить производительность труда работников ООО «Альфа-М».

Общий экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит:

$$485,278 + 30425477,8 = 30425963,07 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 19 – Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Показатель	2022 г.	Показатель после внедрения мероприятий	Отклонение
Выручка от реализации, тыс. руб.	304633566	335059529	30425963
Прибыль от продаж, тыс. руб.	24372078	26809285	2437207
Рентабельность продаж, %	8,0	8,5	0,5
Производительность труда, тыс. руб./чел	484310,4	53268	4837
Коэффициент текучести, %	7,1	5,68	1,42

Рентабельность продаж:

Судя по представленным данным, в результате внедрения предложенного мероприятия выручка организации вырастет на 2165,146 тыс. руб., что в свою очередь обеспечит и рост прибыли на данную сумму. Это в конечном итоге приведет к сокращению отрицательного значения рентабельности продаж на 2 п. п. (формула 4)

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi}}{B} \times 100\%, \quad (4)$$

где Π_{Π} – прибыль от продаж;

B – выручка от продаж.

$$P_{\Pi} = \frac{26809285}{335059529} \times 100\% = 8,5.$$

Производительность труда (формула 5):

$$П_{\text{Тр}} = \frac{В}{r}, \quad (5)$$

где В – выручка от реализации за период;

r – среднесписочная численность работников за период (6290 чел. в 2022г., но за счет внедрения автоматизированной системы можно сократить штат на одного сотрудника бухгалтерии).

$$П_{\text{Тр}} = \frac{335059529}{6290} = 53268 \text{ тыс.руб./чел.}$$

1. Коэффициент текучести кадров:

Также, в результате внедрения предложенных мероприятий, ожидается сокращение коэффициента текучести кадров ($K_{\text{тек}}$) как минимум на 20%, т.е. 1,42 п. п. на $(7,1 * 20\% / 100)$. В таком случае значение коэффициента после внедрения предложенных мероприятий составит:

$$K_{\text{тек}} = 7,1 - 1,42 = 5,68\%$$

Таким образом, в качестве мероприятия по повышению эффективности развития персонала организации предлагается повышение мотивирующей составляющей труда персонала посредством преобразования действующей системы оплаты труда, которое позволит повысить ответственность работников и мотивацию к выполнению результатов труда, что также обеспечит сокращение необоснованных потерь рабочего времени.

Заключение

Трудовые ресурсы – основная производительная сила общества. Относятся к ним люди, способные работать физически и интеллектуально, создавая материальные блага или занимаясь непроеизводственной деятельностью. Показатели использования трудовых ресурсов – это количественные характеристики результатов труда работников, измеряемые в определенных единицах, такие как коэффициенты оборота приема и выбытия, текучесть кадров, производительность труда и другие.

Вспомогательный персонал – это группа работников, которые выполняют вспомогательные функции, поддерживающие работу основного персонала и обеспечивающие комфортное функционирование организации. Вспомогательный персонал может включать в себя офисных работников, администраторов, секретарей, помощников, уборщиков, охранников, курьеров и других работников, чья деятельность не является прямым участием в производстве товаров или оказании услуг, но необходима для обеспечения эффективного и безопасного функционирования организации.

Система управления персоналом в Японии имеет такие особенности, как гарантирование доверительной обстановки, гарантирование занятости, информационный подход к управлению, прозрачность действий и ценностей фирмы, чистота на рабочем месте. Японский менеджмент требует усилий от каждого сотрудника, при этом все работают по единому регламенту – как начальники, так и подчиненные. Также управление персоналом в Японии предполагает практику материальных поощрений и тимбилдинга.

Полное и сокращенное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-М» (ООО «Альфа-М»).

В период 2022-2021 гг. происходит увеличение коэффициента финансовой независимости на 0,02 п.п., что говорит о снижении коэффициента финансовой зависимости. В период 2021-2022 происходит снижение коэффициента капитализации на 140 п.п., что говорит о меньших

отдачи от собственного капитала в период 2020-2021 гг. происходит увеличение данного показателя на 149,01 п.п. В период 2021-2022 гг. происходит увеличение коэффициента маневренности собственных средств на 19,25 п.п., что говорит о недостаточном финансировании оборотных активов. В целом можно сказать, что происходит увеличение коэффициента финансовой устойчивости организации в период 2020-2021 гг. на 0,42 п.п., а в период 2021-2022 гг. на 0,04 п.п., что говорит о рентабельности капитала и резервов.

Процесс найма и отбора персонала при приеме на работу руководству ООО «Альфа-М» осуществляется по следующим критериям: образование и опыт работы; уровень профессиональных знаний, навыков; деловые и личные качества; физические характеристики (состояние здоровья, внешний вид, поведение). При найме персонала в компании ООО «Альфа-М» применяются наиболее традиционные методы: собеседование, тестирование.

Управление человеческими ресурсами должно учитывать рыночные уровни заработной платы, компенсационные пакеты конкурентов, а также индивидуальные навыки, опыт и производительность сотрудников. Эффективное управление человеческими ресурсами помогает определять справедливую заработную плату в соответствии с рыночными условиями и помогает мотивировать сотрудников.

Таким образом можно сказать, что недостаткам системы развития персонала являются:

- снижение системы обучения сотрудников. Всего в 2022 г. по сравнению с 2020 г. численность обученных работников снизилась на 3 чел. Финансирование обучения работающих в организации осуществляется за счет средств, включаемых в себестоимость продукции;
- при найме персонала в компании ООО «Альфа-М» применяются наиболее традиционные методы: собеседование, тестирование, что является неэффективным методом, так как на данный момент

разработано множество систем, которые помогают более эффективно и качественно заниматься подбором персонала;

- система оплаты труда может привести к снижению мотивации сотрудников, так как нет возможности заработать больше за превышение ожиданий или достижение высоких результатов. Кроме того, отсутствие прозрачной связи между результатами работы и размером премии может привести к недовольству сотрудников и уменьшению их эффективности.

Для увеличения мотивации и эффективности сотрудников, рекомендуется пересмотреть систему оплаты труда. Возможно, стоит ввести переменную часть заработной платы, связанную с достижением конкретных целей или результатов работы.

Таким образом, в качестве мероприятия по повышению эффективности развития персонала организации предлагается повышение мотивирующей составляющей труда персонала посредством преобразования действующей системы оплаты труда, которое позволит повысить ответственность работников и мотивацию к выполнению результатов труда, что также обеспечит сокращение необоснованных потерь рабочего времени.

Также для повышения эффективности развития персонала организации и снижения текучести кадров предлагается внедрение мероприятий по найму молодых специалистов и совершенствование системы найма молодых специалистов путем заключения соглашений с образовательными учреждениями (ВУЗами) на целевую подготовку кадров. Помимо этого, предлагается внедрение автоматизированной системы «Планирование, учет и анализ труда и заработной платы». Экономический эффект от реализации предлагаемого мероприятия в случае составит 30425963,07 тыс. руб.

Список используемой литературы

1. Абдуллаев К. Х. Производительность труда как фактор повышения эффективности производства на предприятии // Российское предпринимательство, 2019. №12. С. 176–180.
2. Агафонова М. С., Быканова А. Н., Виненко Г. Ю. Исследование зарубежного опыта мотивации и оплаты труда // Современные научные исследования в сфере экономики: Сборник результатов научных исследований. 2020. С. 45–49.
3. Акмаева Р. И., Епифанова Р. Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников – М.: Прометей, 2019. 600 с.
4. Алексеев Ю. Г. Анализ и оценка эффективности труда // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2019. Т. 1. № 3. С. 175 – 177.
5. Алексейчева Е. Ю., Магомедов М. Д. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2020. 292 с.
6. Алифанова Д. Р. Зарубежный опыт мотивации персонала // Актуальные проблемы менеджмента и маркетинга в сфере внешнеэкономической деятельности: Материалы межвузовской НК. 2019. С. 12–15.
7. Андрухович А. Н. Повышение производительности общественного труда на основе применения новейших технологий // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 4. С. 59–63.
8. Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. – М.: Проспект, 2021. 224 с.
9. Бабаян Э. А. Бабаян Э. А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. 2018. №9. С. 63-68.
10. Бабынина Л. С. Развитие систем вознаграждения персонала // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и

управление. 2021. С. 12–15.

11. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2021. 224 с.

12. Борзова Е. А. Актуальные проблемы эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия // Символ науки. 2019. Т. 1. № 4. С. 56–59.

13. Брюханова О. А. Особенности мотивации труда персонала предприятия // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества: Сб. статей Международной НПК. 2020. С. 29–31.

14. Бугаков В. М., Бугаков В. М., Гончаров В. Н. Управление персоналом: учеб. пособие; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 237 с.

15. Бычков В. П. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2018. 352 с.

16. Валиуллина В. Э. Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала // Молодой ученый. 2015. №12. С. 393-395.

17. Веприкова М. Я. Кадровая политика, как инструмент повышения эффективности муниципальной службы // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9 (ч.1) С. 1008-1013.

18. Воронин С. И., Пестов В. Ю. Организационные аспекты повышения производительности труда в условиях инновационной экономики // Экономинфо. 2019. № 1-2. С. 28-31.

19. Гайфутдинова С. В. Экономика предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. 507 с.

20. Галиуллин Х. Я., Ермаков Г. П., Симонова М. В. Понятие эффективности труда // Экономика труда. 2019. Том 4. № 3. С. 183– 196.

21. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов. – 6-е изд., изм. и доп. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 416 с.

22. Голикова А. В. Разработка элементов системы мотивации и стимулирования персонала // Развитие науки и техники: Механизм выбора и

реализации приоритетов: Сб. статей Международной НПК. 2019. С. 187–191.

23. Голуб О. С. Эффективные методы мотивации персонала // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества: Сб. статей Международной НПК. 2020. С. 37–39.

24. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. 249 с.

25. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт. экон. наук: 08.00.05/Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления. Москва., 2018. 150 с.

26. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2018. 288 с.

27. Дуракова И. Б. Управление персоналом. Учебник; ИНФРА – М.: Москва 2019. 569 с.

28. Евтихов О. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О. В. Евтихов. – М.: Инфра-М, 2017. 128 с.

29. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. пособие. – Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2020. 624 с.

30. Заборина Е. В., Гурьева Т. С. Возможности управления производительностью труда // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2019. № 1 (20). С. 139–141.

31. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Уч. – М.: Форум, 2018. 400 с.

32. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Форум, 2018. 352 с.

33. Закирьянова Л. Р., Куликова Е. С. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности // Молодежь и наука. 2019. № 4.3. С. 18.

34. Костенко С. Е., Виниченко М. В. Элементы геймификации в системе вознаграждения персонала // Новое поколение. 2016. № 9. С. 90-95.

35. Кутас А. Мотивация персонала – это не только система, но и искусство // Отдел кадров. 2019. № 10. С. 122-123.

36. Лейни Ю. Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21092831> (дата обращения: 19.12.2023).

37. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2021. 482 с.

38. Ловчева М. В., Галкина Е. Н., Гурова Е. Б. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. 78 с.

39. Маслова В. М. Направления развития системы управления персоналом в современных условиях // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 1. С. 83–85.

40. Никифорова Л. Х. Подходы к эффективности систем мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 28.03.2023).

41. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 467 с.

42. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 96.

43. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 251.

44. Родионова Е. А., Доминьяк В. И., Жушман М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 196

45. Соломанидина Т. О., Соломандин В. Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 215
46. Сосненко Л. С., Свиридова Е. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие (изд: 2). - М.: КноРус, 2019. С. 264.
47. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. 498 с.
48. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум. – М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 130.
49. Чиркова Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 6(37). С. 62-74.
50. Чиркова Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 6(37). С. 62-74.
51. Шарифовна Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. № 3. С. 49-58.
52. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом Молодой ученый. 2021. № 5(347). С. 297-301.
53. Buleev I. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. № 1. P. 94-104.
54. Lyubomudrova N. Adaptation of the organization's personnel to work in martial law conditions // International Scientific Journal Internauka. 2022. № 8(127). P. 17-19.

55. Nagibina N.A. Analysis of adaptation costs of the organization's personnel // E3S Web of Conferences. 22. Ser. «22nd International Scientific Conference on Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies, EMMFT 2020». 2021. P. 110-117.

56. Smachilo V. Specifics of the process of personnel adaptation // Sciences of Europe. 2021. № 73-1 (73). P. 20-23.

57. Xu N. Personnel turnover and organizational adaptation: the role of member connectivity and influence // Academy of Management Proceedings. 2023. № 1. P. 22-25.

Приложение А

Бухгалтерский баланс за 2020 год

25.04.2023, 11:42

Бухгалтерская отчетность ООО "АЛЬФА-М" ИНН 7743931676 за 2020 год

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	971 250	-	-
Основные средства	1150	2 786 418	1 740 265	559 725
Отложенные налоговые активы	1180	55 254	31 774	65 068
Итого по разделу I	1100	3 812 921	1 772 039	624 793
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	10 174 262	7 821 143	2 318 330
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 501	402 692	65 769
Дебиторская задолженность	1230	1 484 916	793 914	481 733
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 981 463	1 124 147	654 130
Прочие оборотные активы	1260	182 843	28 632	56 946
Итого по разделу II	1200	14 825 985	10 170 528	3 576 909
БАЛАНС	1600	18 638 906	11 942 567	4 201 702
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 600	1 000	1 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	681 670	-701 434	-382 391
Итого по разделу III	1300	683 270	-700 434	-381 391
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Отложенные налоговые обязательства	1420	128 830	91 681	31 660
Прочие обязательства	1450	4 236	-	-
Итого по разделу IV	1400	133 066	91 681	31 660
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	4 250	-	-
Кредиторская задолженность	1520	17 301 031	12 367 670	4 486 119
Оценочные обязательства	1540	517 289	183 650	65 314
Итого по разделу V	1500	17 822 570	12 551 320	4 551 433
БАЛАНС	1700	18 638 906	11 942 567	4 201 702

<https://e-ecolog.ru/buh/2020/7743931676#balans>

2/8

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс за 2020 год

Продолжение приложения А

25.04.2023, 11:42

Бухгалтерская отчетность ООО "АЛЬФА-М" ИНН 7743931676 за 2020 год

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	971 250	-	-
Основные средства	1150	2 786 418	1 740 265	559 725
Отложенные налоговые активы	1180	55 254	31 774	65 068
Итого по разделу I	1100	3 812 921	1 772 039	624 793
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	10 174 262	7 821 143	2 318 330
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 501	402 692	65 769
Дебиторская задолженность	1230	1 484 916	793 914	481 733
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 981 463	1 124 147	654 130
Прочие оборотные активы	1260	182 843	28 632	56 946
Итого по разделу II	1200	14 825 985	10 170 528	3 576 909
БАЛАНС	1600	18 638 906	11 942 567	4 201 702
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 600	1 000	1 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	681 670	-701 434	-382 391
Итого по разделу III	1300	683 270	-700 434	-381 391
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Отложенные налоговые обязательства	1420	128 830	91 681	31 660
Прочие обязательства	1450	4 236	-	-
Итого по разделу IV	1400	133 066	91 681	31 660
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	4 250	-	-
Кредиторская задолженность	1520	17 301 031	12 367 670	4 486 119
Оценочные обязательства	1540	517 289	183 650	65 314
Итого по разделу V	1500	17 822 570	12 551 320	4 551 433
БАЛАНС	1700	18 638 906	11 942 567	4 201 702

<https://e-ecolog.ru/buh/2020/7743931676#balans>

2/8

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс за 2020 год

Продолжение приложения А

25.04.2023, 11:42

Бухгалтерская отчетность ООО "АЛЬФА-М" ИНН 7743931676 за 2020 год

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2020 год	За 2019 год
Выручка	2110	116 768 052	49 837 017
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(94 456 937)	(40 535 562)
Валовая прибыль (убыток)	2100	22 311 115	9 301 455
Коммерческие расходы	2210	(14 995 260)	(8 753 293)
Управленческие расходы	2220	(1 446 706)	(110 218)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 869 149	437 944
Прочие доходы	2340	361 408	114 238
Прочие расходы	2350	(2 152 000)	(736 196)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 078 557	-184 014
Налог на прибыль	2410	-875 149	-93 315
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(829 583)	(-)
Прочее	2460	-7 285	-41 714
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 196 123	-319 043
Совокупный финансовый результат периода	2500	3 196 123	-319 043

<https://e-ecolog.ru/buh/2020/7743931676#balans>

3/8

Рисунок А.3 - Отчет о финансовых результатах за 2020 год

Приложение Б

Бухгалтерский баланс за 2021 год

25.04.2023, 11:43

Бухгалтерская отчетность ООО "АЛЬФА-М" ИНН 7743931676 за 2021 год

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	701 603	971 250	-
Основные средства	1150	4 897 941	2 786 418	1 740 265
Отложенные налоговые активы	1180	177 005	55 254	31 774
Прочие внеоборотные активы	1190	378 015	-	-
Итого по разделу I	1100	6 154 565	3 812 921	1 772 039
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	14 183 483	10 174 262	7 821 143
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 859	2 501	402 692
Дебиторская задолженность	1230	1 152 617	1 484 916	793 914
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 535 311	2 981 463	1 124 147
Прочие оборотные активы	1260	191 445	182 843	28 632
Итого по разделу II	1200	20 070 715	14 825 985	10 170 528
БАЛАНС	1600	26 225 279	18 638 906	11 942 567
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 000	1 600	1 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 042 930	681 670	-701 434
Итого по разделу III	1300	2 044 930	683 270	-700 434
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Отложенные налоговые обязательства	1420	75 900	128 830	91 681
Прочие обязательства	1450	0	4 236	-
Итого по разделу IV	1400	75 900	133 066	91 681
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	0	4 250	-
Кредиторская задолженность	1520	23 167 334	17 301 031	12 367 670
Оценочные обязательства	1540	937 115	517 289	183 650
Итого по разделу V	1500	24 104 449	17 822 570	12 551 320
БАЛАНС	1700	26 225 279	18 638 906	11 942 567

<https://e-ecolog.ru/buh/2021/7743931676>

2/8

Рисунок Б.1 - Бухгалтерский баланс за 2021 год

Продолжение приложения Б

25.04.2023, 11:43

Бухгалтерская отчетность ООО "АЛЬФА-М" ИНН 7743931676 за 2021 год

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2021 год	За 2020 год
Выручка	2110	190 908 915	116 768 052
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(150 789 558)	(94 456 937)
Валовая прибыль (убыток)	2100	40 119 357	22 311 115
Коммерческие расходы	2210	(23 247 873)	(14 995 260)
Управленческие расходы	2220	(3 747 589)	(1 446 706)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	13 123 895	5 869 149
Проценты к получению	2320	15 300	-
Прочие доходы	2340	512 868	361 408
Прочие расходы	2350	(4 492 211)	(2 152 000)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 159 852	4 078 557
Налог на прибыль	2410	-2 014 593	-875 149
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(2 162 099)	(829 583)
Прочее	2460	-101 458	-7 285
Чистая прибыль (убыток)	2400	7 043 801	3 196 123
Совокупный финансовый результат периода	2500	7 043 801	3 196 123

<https://e-ecolog.ru/buh/2021/7743931676>

3/8

Рисунок Б.2 - Бухгалтерский баланс за 2021 год

Приложение В

Бухгалтерский баланс за 2022 год

ИНН 7743931676
КПП 774301001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
3.1	Нематериальные активы	1110	616 841	701 603	971 250
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.2	Основные средства	1150	47 931 389	24 650 632	2 786 418
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	8 420 512	4 560 471	55 254
3.4	Прочие внеоборотные активы	1190	1 858 816	437 471	-
	Итого по разделу I	1100	58 827 558	30 350 178	3 812 921
II. Оборотные активы					
3.3	Запасы	1210	23 843 929	14 183 483	10 174 262
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11 348	7 859	2 501
3.4	Дебиторская задолженность	1230	482 156	1 093 161	1 484 916
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3.11	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 686 520	4 535 311	2 981 463
	Прочие оборотные активы	1260	979	191 445	182 843
	Итого по разделу II	1200	31 024 932	20 011 259	14 825 985
	БАЛАНС	1600	89 852 489	50 361 436	18 638 906

Информация из ресурса БФО
18.05.2023 08:52

ИНН 7743931676

Страница 2 из 13

Рисунок В.1 - Бухгалтерский баланс за 2022 год

Продолжение приложения В

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 000	2 000	1 600
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 473 751	283 673	681 670
	Итого по разделу III	1300	2 475 751	285 673	683 270
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 927 399	4 193 833	128 830
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	35 075 936	18 830 812	4 236
	Итого по разделу IV	1400	43 003 335	23 024 645	133 066
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	0	-	4 250
3.4	Кредиторская задолженность	1520	37 116 675	23 167 334	17 301 031
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
3.6	Оценочные обязательства	1540	3 301 940	937 115	517 289
	Прочие обязательства	1550	3 954 789	2 946 669	-
	Итого по разделу V	1500	44 373 403	27 051 118	17 822 570
	БАЛАНС	1700	89 852 489	50 361 436	18 638 906

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок В.2 - Бухгалтерский баланс за 2022 год

Продолжение приложения В

ИНН 7743931676
КПП 774301001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
3.9	Выручка ⁴	2110	304 633 566	190 908 915
3.9	Себестоимость продаж	2120	(235 386 813)	(150 789 558)
3.9	Валовая прибыль (убыток)	2100	69 246 753	40 119 357
3.9	Коммерческие расходы	2210	(38 000 545)	(23 247 873)
3.9	Управленческие расходы	2220	(6 874 130)	(3 747 589)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	24 372 078	13 123 895
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	207 650	15 300
	Проценты к уплате	2330	(2 905 390)	(-)
3.9	Прочие доходы	2340	973 004	512 868
3.9	Прочие расходы	2350	(5 824 507)	(4 492 211)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	16 822 835	9 159 852
	Налог на прибыль ⁵	2410	(3 628 681)	(1 749 060)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(3 752 132)	(2 162 099)
3.9	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	123 451	413 039
3.9	Прочее	2460	(785)	(101 458)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	13 193 369	7 309 334
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	13 193 369	7 309 334

Рисунок В.3 - Бухгалтерский баланс за 2022 год

Приложение Г

Анкета для приема молодых специалистов в ООО «Альфа-М»

1. Основные данные

Фамилия:

Имя:

Отчество:

Дата рождения:

Место рождения:

Адрес проживания:

Телефон:

Email:

2. Образование

Уровень образования:

Название учебного заведения:

Специальность:

Год окончания:

3. Опыт работы

Название предыдущей компании:

Должность:

Период работы:

4. Ключевые навыки и компетенции

Опишите свои ключевые навыки и компетенции, которые могут быть полезны на данной должности:

5. Мотивация

Почему вы хотите работать в нашей компании?

6. Дополнительная информация

Есть ли у вас какие-либо дополнительные навыки или хобби, которые могут быть полезны на данной должности?

7. Рекомендации

Есть ли у вас рекомендации от предыдущих работодателей или преподавателей?

Рисунок Г.1 - Анкета для приема молодых специалистов в ООО «Альфа-М»