

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадровой политики организации

Обучающийся

И.А. Коломеец

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: И.А. Коломеец.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление кадровой политикой является одной из ведущих функций руководства организации. Без должного уровня формирования и развития кадровой политики организации будет сложно достигать стратегических целей.

Цель исследования - провести анализ существующей кадровой политики организации и на его основе разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ».

Объект исследования – ООО «УК «ЮНИКОМ», оказывающее консультационные услуги.

Предмет исследования – кадровая политика организации.

Методы исследования – анализ источников, сравнение, группировка, синтез, индуктивный и дедуктивный, статистический.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 25, 39 наименований в списке используемой литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования и развития кадровой политики предприятия .....	7
1.1 Подходы к определению «кадровая политика» и ее сущности .....	7
1.2 Виды кадровой политики предприятия и этапы ее формирования.....	12
2 Анализ существующей кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и анализ кадрового состава .....	20
2.2 Оценка кадровой политики организации и выявленные проблемы.....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ» .....	42
3.1 Направления по совершенствованию кадровой политики.....	42
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий .....	49
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	56

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена следующими положениями. Во-первых, любая организация имеет кадровую составляющую, без комплексного управления которой она вряд ли сможет достичь запланированных целей. Работа с кадрами всегда должна начинаться с кадрового планирования, начиная от определения необходимости нанять персонал (потребность в кадрах) до планирования процесса высвобождения кадров.

Во-вторых, если рассматривать кадровую работу с широкой точки зрения, то это один из процессов управления кадрами в организации, или, иначе говоря, это формирование и развитие кадровой политики. Если смотреть более узко – то это одна из комплексных задач, которая включает в себя огромное число переменных, независимых друг от друга: изменение демографических показателей, социально–экономическая ситуация в регионе, инфляция, потребительский спрос, степень вмешательства государства в экономику, лояльность персонала, уровень конкуренции.

В-третьих, без кадровой политики, организованной и проводимой как комплексной системы не может осуществляться дальнейшая работа с персоналом. «Аналогию можно провести с целеполаганием в организации: без поставленной цели неясно, каких результатов планирует достичь руководство организации» [30]. Исходя из этого, «формирование кадровой политики и ее проведение – неотъемлемая часть работы с кадрами, позволяющая определить направления развития организации» [2].

Проблематика темы исследования заключается в том, что кадровая политика – явление исключительно комплексное, тем не менее, руководители многих российских организаций сводят управление кадрами к простым операциям документирования приема и увольнения, не вкладывая средства в развитие и обучение, аттестацию персонала и формирование корпоративной культуры. Все вышеперечисленное как раз и является элементами кадровой

политики. Соответственно, не вникая должны образом в вопросы развития кадровой политики в организации, рано или поздно это приведет к повышению текучести персонала, развитию конфликтности в коллективе, неудовлетворенности работой, снижением производительности труда, а, следовательно, и потере части потенциальной прибыли организации.

Степень разработанности данной темы в литературе достаточно высока. Так, среди отечественных авторов особый исследовательский интерес представляют работы Л.Л. Алехиной, А.Ю. Анисимовой, А.К. Ганиевой, Н.В. Даниловой, А.А. Заварыкиной, О.М. Исаевой, Т.А. Комаровой, Д.В. Круглова, Е.А. Лапко, А.В. Лексутиной, В.М. Масловой, Е.Б. Моргунова, Ю.Г. Одегова, М.С. Радаева и других.

Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

- представить подходы к определению «кадровая политика» и ее сущности и рассмотреть виды кадровой политики организации;
- провести оценку кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»;
- выявить имеющиеся проблемы в кадровой политике организации и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Объектом работы является ООО «УК «ЮНИКОМ», оказывающее консультационные услуги.

Предметом работы является кадровая политика организации.

Методы, использованные в выпускной квалификационной работе: анализ источников, сравнение, группировка, синтез, индуктивный и дедуктивный, статистический.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, основную часть, заключение, список используемых источников.

В первом разделе «Теоретические аспекты формирования и развития кадровой политики организации» рассматриваются подходы к определению

«кадровая политика» и ее сущности, выделяются виды кадровой политики и этапы ее формирования.

Второй раздел «Анализ существующей кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ» посвящен оценке существующей кадровой политики организации, выявлению актуальных проблем и разработке направлений, направленных на повышение эффективности кадровой политики организации.

По результатам исследования выяснено, что кадровая политика ООО «УК ЮНИКОМ» нуждается в совершенствовании. В ООО «УК ЮНИКОМ» преобладают внутренние источники найма персонала, внешние источники используются в меньшей степени, что, скорее всего, обусловлено соотношением затрат за подбор персонала через внешние источники.

Результатом исследования в третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ» становится выработка мероприятий по совершенствованию и расчет социально-экономической эффективности проекта совершенствования кадровой политики.

Были предложены мероприятия по внедрению нематериальных стимулов, совершенствованию процесса отбора персонала и адаптации новичков. Представлено обоснование мероприятий по проекту.

# 1 Теоретические аспекты формирования и развития кадровой политики предприятия

## 1.1 Подходы к определению «кадровая политика» и ее сущности

«Кадровая политика не равнозначное понятие с понятием «управление персоналом»» [4]. До сих пор в литературе «можно встретить их синонимичность, однако это в корне неверно: кадровая политика является частью системы управления персоналом в организации. Следовательно, кадровая политика – понятие более узкое» [15].

Несмотря на вышеуказанное, «единого определения относительно сущности кадровой политики, в литературе не выработано» [14]. В таблице 1 представим некоторые подходы к определению кадровой политики, которые предлагаются разными авторами.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
А.Ю. Анисимов	«Кадровая политика – это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т.п.» [4]
О.А. Горленко	«Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала»» [8]
Ю.Н. Захарова	«Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективы или отдельный период» [12]
Т.А. Комарова	«Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию» [16]
В.М. Маслова	«Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом» [22]
В.П. Пугачев	«Кадровая политика - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия» [28]
А.В. Тарасюк	«Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы» [32]

По результатам анализа приведенных понятий «кадровая политика» очевидным становится то, что в литературе присутствует две группы подходов. Каждый из них – самостоятелен, и в то же время, они взаимозависимы друг от друга. «В каждом из представленных выше определений представлен либо содержательный, либо функциональный подход» [3]. Согласно содержательному подходу, кадровая политика – это «совокупность принципов, функций и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка» [9].

Второй подход к кадровой политике рассматривает персонал не только как работников, но и как актив, способный влиять на достижение целей организации. С позиции функционального подхода предполагается, что руководитель организации и начальник службы персонала проводят разработку стратегии привлечения, оценки, развития и удержания сотрудников, их адаптацию к изменениям внешней среды и постоянное повышение их профессиональных навыков. Такой подход предусматривает более высокий уровень системности к управлению персоналом. Подобный подход, в свою очередь, способствует тому, что клиенты и партнеры организации также становятся более лояльными. Функциональная стратегия к управлению кадрами, таким образом, ориентирована на долгосрочные результаты и формирование стабильного и высококвалифицированного персонала, способного эффективно выполнять поставленные задачи и обеспечивать успех организации.

Известный экономист по труду Ю.Г. Одегов предложил, что в качестве кадровой политики (как понятия и термина) можно понимать «генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период» [27, с. 91].

Как справедливо отмечает Ю.Г. Одегов, в кадровую политику включаются не только отбор и обучение персонала, но и более расширенные

функции, включая адаптацию персонала, работу с кадровым резервом, формирование лояльности персонала и многие другие функции, даже работу с увольняющимися сотрудниками. Таким образом, кадровая политика значительно расширяет область своего действия.

Исходя из вышеуказанного, можно определить и иную классификацию к представлению подходов относительно термина «кадровая политика». В данном контексте выделяются широкий и узкий подход, которые слабо согласуются лишь с содержательным или функциональным подходами. Эта классификация – самостоятельная.

«Говоря о кадровой политике в широком смысле, следует подчеркнуть, что кадровая политика является системой осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией предприятия» [31, с. 77]. Если рассматривать кадровую политику в широком смысле слова, то сюда можно включать сразу множество мероприятий, начиная от подбора кадров и заканчивая работой по высвобождению кадров.

Говоря о кадровой политике в узком смысле, следует определить, что это «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом» [12, с. 130].

Исходя из такого подхода, кадровую политику можно определить, как набор методов и инструментов, которые позволяют наиболее эффективно использовать кадровый (трудовой) потенциал организации. В конечном итоге, при любом подходе к кадровой политике – в узком или широком смыслах – ее целью будет являться повышение конкурентоспособности организации.

Кадровая политика не берется «из ниоткуда», она обязательно является разработкой руководства или лица, ответственного за работу с кадрами. Чаще всего это генеральный директор организации или начальник отдела кадров. К данной работе могут привлекаться руководители подразделений, которые

наиболее осведомлены о нюансах работы в их отделе. Можно определить, что кадровая политика определяется в двух смыслах (рисунок 1).



Рисунок 1 – Укрупненные подходы к определению кадровой политики

Особенностью содержания кадровой политики в организации является то, что она обязательно должна разрабатываться в соответствии с той концепцией развития организации, которая принята на стратегическом уровне. Если кадровая политика идет вразрез со стратегическими целями организации, сколько бы ни было вложено средств и времени в кадровую политику, многое не будет иметь нужной эффективности.

Для того чтобы бизнес-процессы организации приносили свои результаты, работа с кадрами в каждом из них – обязательна как неотъемлемый элемент управления [35, с.88].

Кадровая политика направлена на достижение оптимального соотношения процессов обновления и сохранения состава сотрудников с учетом потребностей предприятия в его развитии. При этом кадровая политика отдельной организации почти никогда не функционирует «сама по себе», отдельно от рынка, положения в отрасли, конкурентов и иных факторов внешнего воздействия. Так, на вид кадровой политики оказывают влияние спрос и предложение на рабочую силу по конкретной профессии,

среднеотраслевые заработные платы, работа отраслевых профсоюзов, законодательные акты [8, с.106].

Основными задачами кадровой политики организации являются следующие (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные задачи кадровой политики

Как указывалось выше, кадровая политика должна соответствовать генеральной стратегии развития [22, с. 136]. Во-первых, наряду с изменением генеральной стратегии развития организации, должна меняться и кадровая стратегия. Таким образом, гибкость, мобильность, динамика в сочетании с определенным уровнем стабильности – желательные характеристики любой кадровой политики.

Во-вторых, рациональное использование персонала – неотъемлемая часть работы с кадрами. Целесообразнее, если в организации принята политика продвижения и развития кадров, разработана система кадрового резерва на руководящие должности.

В-третьих, соблюдение законодательства – обязательный атрибут работы с кадрами. Организации, не соблюдающие нормы Трудового кодекса и иных правовых документов, не могут называться социально ответственными, в таких организациях часто – высокий уровень текучести.

В-четвертых, формирование и поддержка эффективной работы организации – это уже ключевая задача самой кадровой политики. Работа с кадрами в организациях обычно выделена в функциональные вспомогательные подразделения, тем не менее, от того, как построена работа с персоналом зависит эффективность работы в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровая политика – это целенаправленная деятельность по привлечению и удержанию персонала нужной квалификации в нужном количестве в нужное время.

## **1.2 Виды кадровой политики предприятия и этапы ее формирования**

Классификаций видов кадровой политики в настоящее время существует несколько. Наиболее распространенными из них являются две (рисунок 3).

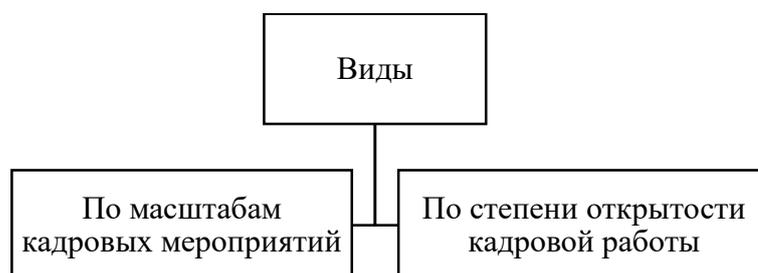


Рисунок 3 – Классификация видов кадровой политики

«Связь с уровнем влияния высшего менеджмента на кадровую ситуацию на предприятии и понимание правил и норм, включенных в базис кадровых мероприятий, является основным элементом первого направления» [17].

Активная, пассивная, реактивная и превентивная - виды кадровой политики, которые определяют, насколько открытыми перед "внешними" кандидатами и ориентированными на внешний рынок труда являются различные организации. Некоторые организации предпочитают быть более открытыми и привлекать новых сотрудников со стороны, в то время как другие предпочитают закрытый подход и развивать своих руководителей изнутри (рисунок 4).

Активная кадровая политика признана наиболее эффективной в любых условиях, особенно в кризисных.

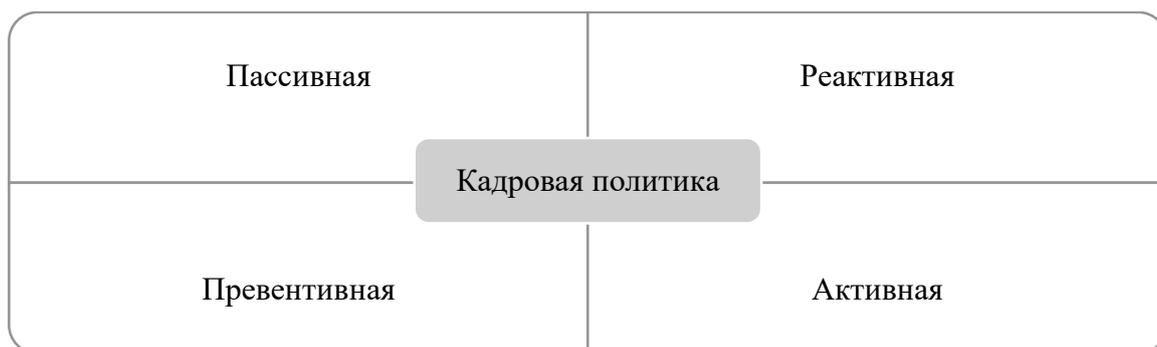


Рисунок 4 – Виды кадровой политики

Она способствует наращиванию кадрового потенциала, характеризуется высоким уровнем прогнозируемости. Благодаря адекватному и своевременному реагированию на внешние угрозы и внутренние сильные и слабые стороны кадровой политики, можно обозначить и откорректировать текущие планы, не создавая особых помех для достижения генеральной стратегии.

Активная кадровая политика практически всегда идет «в ногу» с выполнением стратегических задач организации, такой вид кадровой

политики выбирают руководители, понимающие важность управления кадрами.

Следующим видом кадровой политики, «которая также использует методы прогнозирования и развитие «на перспективу», является превентивный вид кадровой политики» [22].

«Организация, характеризующаяся использованием превентивной кадровой политики, располагает средствами для диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации лишь на среднесрочный период» [19, с. 294].

Ключевой проблемой при использовании данного вида кадровой политики является практическая невозможность реализации комплексных кадровых программ развития, т.к. планы часто меняются, в зависимости от внешней ситуации.

К сожалению, многие российские организации, даже относительно крупного бизнеса, продолжают использовать пассивный вид кадровой политики.

Такая кадровая политика характеризуется отсутствием прогнозирования и расчетов потребности в кадрах, работа с кадрами носит хаотичный, во многом – спонтанный характер.

Наконец, при реактивной политике кадрового управления осуществляется контроль над негативным состоянием, возникающим в работе подчиненных, а также анализируются его причины и принимаются соответствующие меры.

Такой вид кадровой политики часто избирается в ситуациях, когда организация уже находится в системной кризисе, либо руководство сталкивается с сопротивлением изменениям [39, с. 270]. Таким образом, реактивная кадровая политика используется, когда организация находится в кризисе и служит инструментом для выявления «проблемных мест» в кадровом управлении. Однако данный вид кадровой стратегии слабо подходит для среднесрочного горизонта планирования.

Разные организации могут ориентироваться при выработке элементов кадровой политики на внешний персонал (кандидатов, будущих работников) или внутренний (тех, кто уже трудится в организации).

В соответствии с этим критерием выделяется открытая и закрытая кадровая политика (рисунок 5).

Разные виды кадровой политики присущи не только разным организациям, но и даже целым странам. Так, в США достаточно сложно найти крупную компанию, которая бы придерживалась закрытой кадровой политики.



Рисунок 5 – Типы кадровой политики

В то же время в компаниях Японии практически 90% компаний придерживаются именно закрытого типа кадровой политики, где присутствует политика «пожизненного найма».

Задача кадровой политики заключается в достижении наилучшего соотношения между процессом обновления и сохранения кадрового состава с учетом нужд организации, требований законодательства и ситуации на рынке труда.

Вид кадровой политики не обязательно выбирается единожды. Под влиянием внешних обстоятельств и внутренних факторов развития тип кадровой политики может кардинально меняться (рисунок 6).



Рисунок 6 – Согласование различных аспектов при формировании кадровой политики организации

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Первым этапом является разработка нормативных локальных документов. Наличие надлежащего документирования и закрепления кадровой политики в организации является ключевым условием для эффективного управления персоналом. Такой подход позволяет контролировать все вопросы, связанные с кадрами, и эффективно управлять работниками.

Организации, в которых нормы кадровой политики не находят документального закрепления, обычно не имеют и стандартов обслуживания, взаимодействия с внешней средой. Все это в значительной степени осложняет достижение стратегии и тактических целей [13, с. 93].

Однако такое согласование необходимо осуществлять с учетом меняющихся условий и требований рынка труда и бизнес-среды. Постоянное обновление и адаптация к новым вызовам помогает организации сохранять конкурентоспособность и достигать поставленных целей. Руководитель организации или начальник службы управления персоналом, помимо проработки документации, должны уделить внимание и тому, как будет осуществляться взаимодействие по выполнению регламентов, инструкций, положений и т.д. Конечной целью всегда будет являться достижение синергетического эффекта [34, с. 200].

На втором этапе требуется разработать ключевые положения критериев оценки эффективности достижения кадровых целей организации. Любые мероприятия, которые будут включены в программу кадровой политики, должны находить свое обоснование. В обосновании должны участвовать как внутренние факторы развития, так и внешние, на которые сложно оказывать влияние [11, с. 69]. Кроме того, разработанные мероприятия не могут постоянно оставаться одними и теми же. Ввиду быстрой изменчивости в рыночных условиях, и мероприятия по кадровой политике нуждаются в пересмотре [11, с. 69].

Следующим этапом является внедрение мероприятий в практику работы организации. Сюда входят все разработанные мероприятия по приему, адаптации, оценке и развитию персонала.

Заключительным этапом всегда является мониторинг работы с кадрами, где оценивается уровень достижений, эффективность. Здесь должны быть проработаны четкие критерии, по которым такая оценка будет проводиться [7, с. 211].

В построении кадровой политики можно выделить 4 основные фазы (рисунок 6).

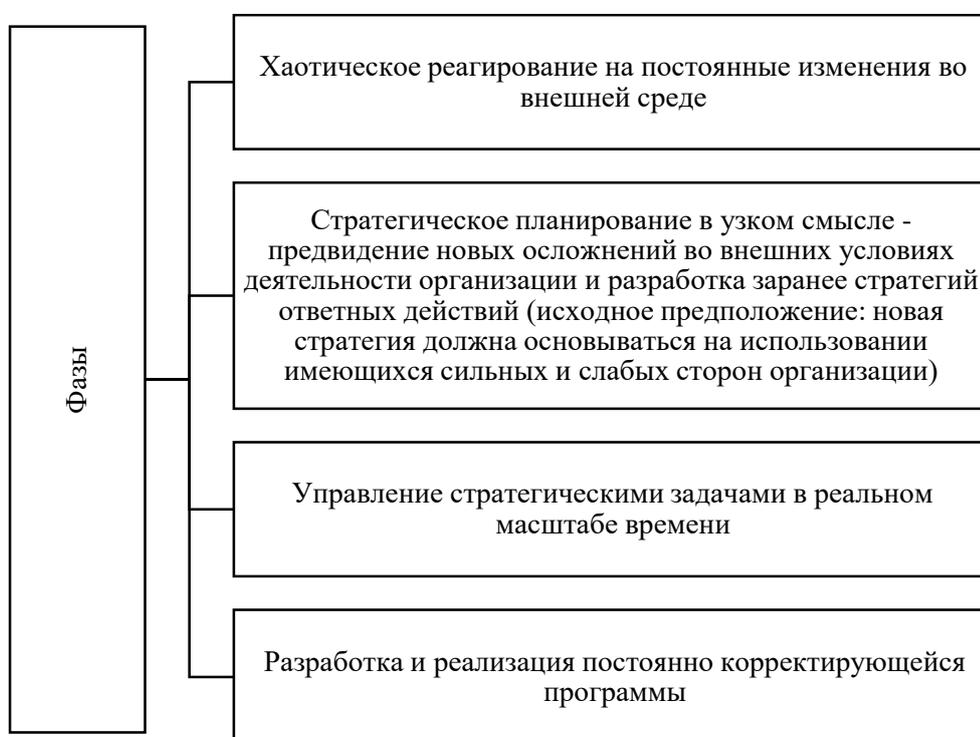


Рисунок 6 – Основные фазы в построении кадровой политики

Исходя из данных, представленных на рисунке 6, очевидно, что управление кадровыми мероприятиями обязательно подчиняется временному интервалу, а также функционирует на основе возможности проведения коррекции. Любые мероприятия в области персонала рано или поздно будут

нуждаться в коррекции, что обусловлено сильным влиянием внешних факторов, а также факторов внутренней среды.

Отдельные кадровые мероприятия могут быть направлены на привлечение квалифицированных кадров, другие – на эффективную систему обучения, третьи – на планомерное развитие корпоративной культуры. Целесообразно мероприятия проводить в едином комплексе, тогда они будут наиболее эффективны.

Подводя итог первого раздела, можно сделать вывод, что кадровая политика – понятие многогранное, рассматривающееся сегодня с разных позиций. С позиции содержательного подхода кадровая политика – это методы и способы сохранения кадрового потенциала на предприятии, а функциональный подход рассматривает ориентир на долгосрочные результаты в работе с кадрами.

Кадровую политику можно определить, как набор методов и инструментов, которые позволяют наиболее эффективно использовать кадровый (трудовой) потенциал организации. В конечном итоге, при любом подходе к кадровой политике – в узком или широком смысле – ее целью будет являться повышение конкурентоспособности организации.

«Кадровая политика направлена на достижение оптимального соотношения процессов обновления и сохранения состава сотрудников с учетом потребностей предприятия в его развитии» [14]. При этом кадровая политики отдельной организации почти никогда не функционирует «сама по себе», отдельно от рынка, положения в отрасли, конкурентов и иных факторов внешнего воздействия.

## 2 Анализ существующей кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и анализ кадрового состава

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания ЮНИКОМ» (далее по тексту – ООО «УК ЮНИКОМ») действует на рынке Хабаровского края 13 лет. Датой образования ООО «УК ЮНИКОМ» считается дата регистрации – 05.02.2010 г. Организация располагается по адресу: 680014, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Хабаровская, д.19.

Основным видом деятельности ООО «УК ЮНИКОМ» является, согласно ОКВЭД-2, «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления». Дополнительные виды деятельности ООО «УК ЮНИКОМ» представлены на рисунке 7.

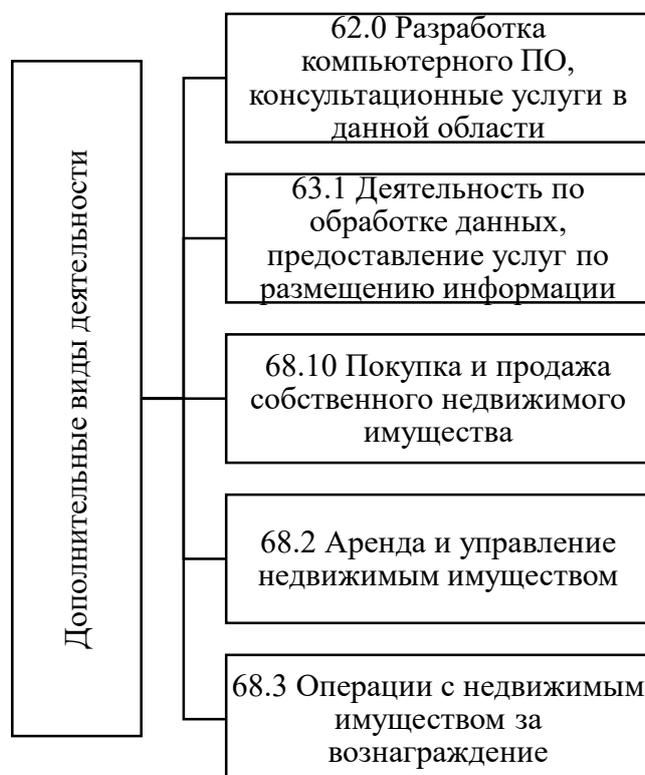


Рисунок 7 – Дополнительные виды деятельности ООО «УК ЮНИКОМ»

Рассмотрим основные технико-экономические показатели ООО «УК ЮНИКОМ» за 2021-2023 гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «УК ЮНИКОМ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. «Выручка, тыс.руб.	38330	36854	37024	-1476	96,1	170	100,5
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	26912	24698	25676	-2214	91,8	978	104,0
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	11418	12156	11348	738	106,5	-808	93,4
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	56	12	116	-44	21,4	104	966,7
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	4657	3881	4345	-776	83,3	464	112,0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	6705	8263	6887	1558	123,2	-1376	83,3
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	5364	6610	5510	1246	123,2	-1100	83,4
8. Основные средства, тыс.руб.	3400	2146	1062	-1254	63,1	-1084	49,5
9. Оборотные активы, тыс.руб.	0	11960	13612	11960	100,0	1652	113,8
10. Численность ППП, чел.	60	66	68	6	110,0	2	103,0
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	36720	43164	46594	6444	117,5	3430	107,9
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	638,8	558,4	544,5	-80,4	87,4	-13,9	97,5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр11/стр10)	612	654	685	42	106,9	31	104,7
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	11,3	17,2	34,9	5,9	152,2	17,7	202,9
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	3,1	2,7	3,1	100,0	-0,4	87,1
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	17,5	22,4	18,6	4,9	128,0	-3,8	83,0
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	21,2	28,9	22,9	7,7	136,3	-6	79,2
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	82,5	77,6	81,4	-4,9	94,1	3,8	104,9» [5]

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что «за анализируемые периоды годовая выручка от реализации продукции возросла на 170 тыс. руб. за 2023 г. по сравнению с 2022 г. Это является результатом того, что услуги ООО «УК ЮНИКОМ» пользуются большим спросом, растет число клиентов, ежегодно пользующихся услугами компании» [23]. В годы пандемии выручка показала отрицательный темп роста (снижение).

Между тем, анализируемые данные показывают, что «за период 2022-2021 гг. прибыль от продаж уменьшилась на 808 тыс. руб. Чистая прибыль за этот период уменьшилась на 1824 тыс. руб. Это произошло из-за того, что себестоимость выросла, отсюда чистая прибыль показала отрицательный темп роста» [25].

Несмотря на рост численности персонала ООО «УК ЮНИКОМ», производительность труда растет медленнее, чем уровень заработной платы. Так, у производительности темп роста отрицательный, а темп роста оплаты труда – положительный. Это свидетельствует о дисбалансе управления ресурсами, включая трудовые ресурсы.

На рисунке 8 представлена динамика рентабельности продаж и рентабельности собственного капитала.

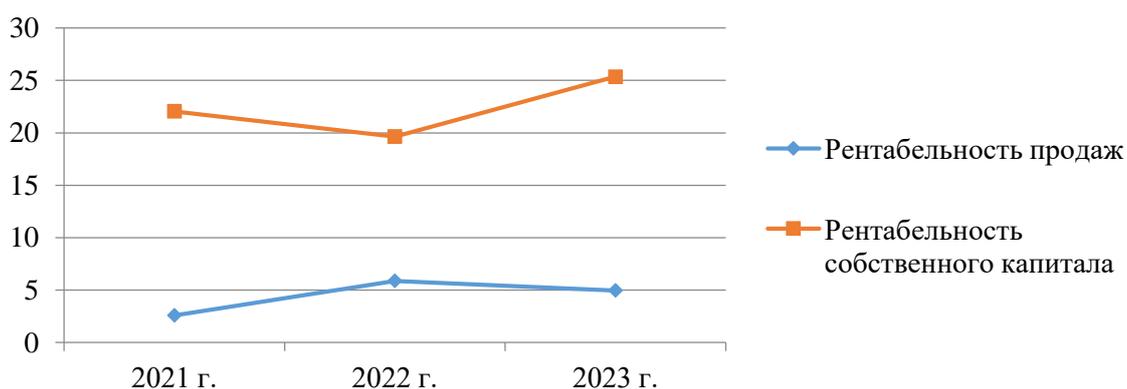


Рисунок 8 – Динамика рентабельности ООО «УК ЮНИКОМ», %

Справедливо заметить, что рентабельность продаж находится на недостаточном уровне (норма для обеспечения платежеспособности и возможностей развития составляет 8% для организаций данной сферы деятельности). Однако организация ООО «УК ЮНИКОМ» не является зависимой от внешних источников, о чем свидетельствует показатель рентабельности собственных активов, в 2023 г. превысивший отметку в 25%.

На рисунке 9 представлена организационная структура ООО «УК ЮНИКОМ».



Рисунок 9 – Организационная структура ООО «УК ЮНИКОМ»

«Управляющий директор ООО «УК ЮНИКОМ» назначает на должности работников Директората, которым, в свою очередь, подчиняются различные подразделения» [18]. Организационная структура ООО «УК ЮНИКОМ» выстроена по линейно-функциональному типу, что является целесообразным ввиду небольшой численности и множества функциональных обязанностей, необходимости разделения труда (по подразделениям).

По состоянию на 01.01.2023 г. «штатная численность персонала ООО «УК ЮНИКОМ» составила 68,5 единиц» [20]. Динамика численности ООО «УК ЮНИКОМ» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 10.

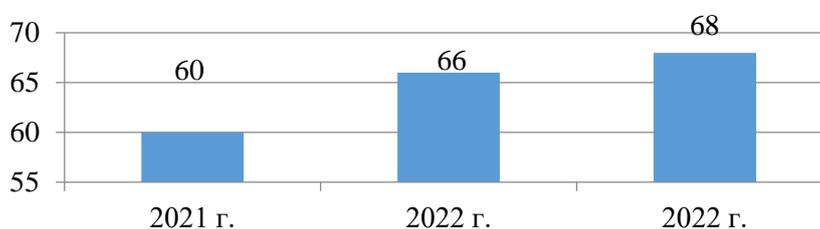


Рисунок 10 – Динамика численности персонала ООО «УК ЮНИКОМ» за 2021-2023 гг., чел.

В 2021 г. «часть персонала была сокращена или работники уходили самостоятельно, но благодаря тому, что в штат было принято дополнительное число специалистов, в основном сферы ИТ, общий рост уже в 2022 г. составил 10%, в том числе за счет увеличения численности специалистов – на 9,5%, административно-управленческого персонала – 26,7%» [21].

На рисунке 11 представлены «данные по численности трудовых ресурсов ООО «УК ЮНИКОМ» в 2021-2023 гг. в разрезе категорий персонала (руководители, специалисты, рабочие)».

Исходя из данных, представленных на рисунке 11, очевидно, что наибольшую долю среди работников ООО «УК ЮНИКОМ» занимают специалисты. Так, их доля в 2021 г. составляла 46%, в 2022 г. – 51%, а в 2023 г. – 53%. В 2022 г. в штате была выделена дополнительная единица «начальник

отдела по работе с партнерами», за счет чего произошел рост и по категории руководителей на 7,7%. В 2023 г. численность руководителей осталась неизменной, а численность специалистов увеличилась на 3,9% (за счет принятия в штат специалистов отдела информационных технологий).

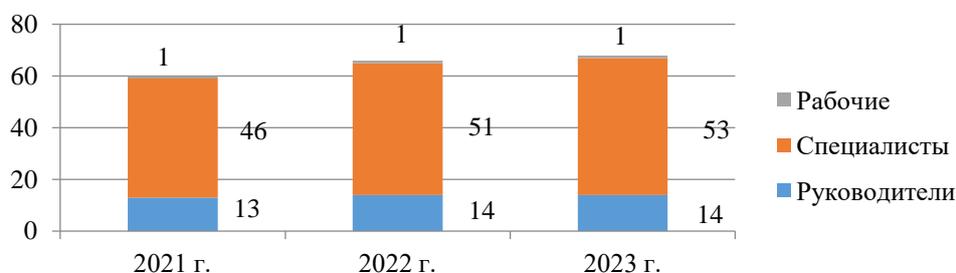


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «УК ЮНИКОМ» по категориям, 2021–2023 гг., чел.

При этом численность рабочих оставалась неизменной – 1 чел. (уборщик служебных помещений), работающий на 0,5 ставки.

Далее рассмотрим динамику структуры персонала ООО «УК ЮНИКОМ» по уровню образования (рисунок 12).

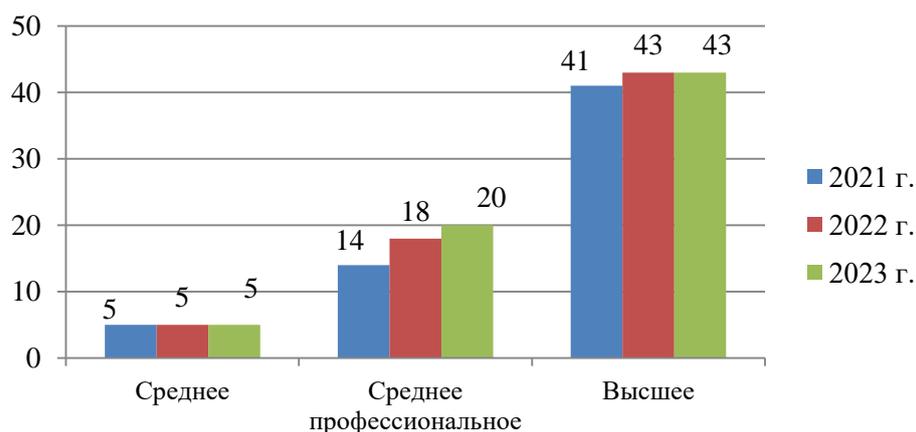


Рисунок 12 – Анализ динамики и структуры трудовых ресурсов ООО «УК ЮНИКОМ» по уровню образования, 2021–2023 гг., чел.

Согласно данным, представленным на рисунке 12, «очевидно, что наибольшую долю в структуре персонала ООО «УК ЮНИКОМ» в 2021-2023 гг. занимали работники, имеющие высшее профессиональное образование. Это вполне закономерно для той штатной структуры, которая закреплена в организации» [29]. Доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, постепенно повышается, за 3 года их доля в общей численности выросла с 23,3 до 29,1%. Следует отметить, что по состоянию на 01.01.2023 г. штат был укомплектован на 91,5%. Открыты вакансии менеджера по персоналу, бухгалтера и специалиста юридического отдела.

По результатам можно утверждать, что организация ООО «УК ЮНИКОМ» является стабильной, она известна на рынке в своем сегменте. Штат компании нуждается в докомплектовании.

## **2.2 Оценка кадровой политики организации и выявленные проблемы**

Вопросами, связанными с формированием и развитием кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ», занимается начальник отдела по работе с персоналом.

В ООО «УК ЮНИКОМ» «действуют Правила внутреннего трудового распорядка, в которых четко прописаны правила найма, увольнения работников, предоставления отпусков и оплаты труда. Кадровой работой занимается начальник отдела по работе с персоналом, в подчинении которого 5 чел.» [33]. Для численности работников менее 120 чел. такая структура нецелесообразна, т.к. присутствует слишком малая нагрузка на каждого из подчиненных.

В таблице 3 рассмотрим основные обязанности работников отдела по работе с персоналом ООО «УК ЮНИКОМ» (специалистов по делопроизводству не анализируем, т.к. их функции очевидны – оформление и ведение кадрового делопроизводства).

Как видно из данных таблицы 3, у начальника отдела по работе с персоналом ООО «УК ЮНИКОМ» и «менеджера по персоналу некоторые функции пересекаются, что сказывается на деятельности отдела по работе с персоналом двояко: с одной стороны, менеджеры взаимозаменяемы, а с другой – возникает дублирование функций и сложности в их распределении и перераспределении» .

Таблица 3 – Основные должностные обязанности сотрудников отдела по работе с персоналом ООО «УК ЮНИКОМ»

Руководитель отдела кадров	Менеджер по персоналу	Руководители подразделений
1. Организация труда персонала; 2. Реализация положений трудовых договоров; 3. Разработка проекта штатного расписания; 4. Разработка основных локальных кадровых документов; 5. Предоставление кадровой отчетности руководству; 6. Контроль за выполнением всех функций по управлению персоналом.	1. «Организует и контролирует работу по комплектованию компании кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации; 2. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально – квалификационной структуры персонала предприятия 3. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах; 4. Информировует работников предприятия об имеющихся вакансиях; 5. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду».	1. Выполняют все положения и процедуры, разработанные отделом кадров; 2. Проверяют и утверждают графики и таблицы учета рабочего времени работников объекта; 3. Составляют и утверждают график отпусков на работников объекта; 4. Контролируют соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины и др.

«Для обеспечения работы организации, выполнения установленного объёма работ и оказания качественных услуг с помощью квалифицированных сотрудников, кадровая служба преследует производственные и социальные цели организации» [24].

Основная цель кадровой работы в ООО «УК ЮНИКОМ» – это своевременное обеспечение компании необходимым количеством квалифицированного, мотивированного персонала. Система кадровой работы

построена по принципу: управление численностью; управление стоимостью; управление качеством (рисунок 13). Два ключевых направления в кадровой политике ООО «УК ЮНИКОМ» – подбор и отбор кадров, и развитие кадров (обучение).

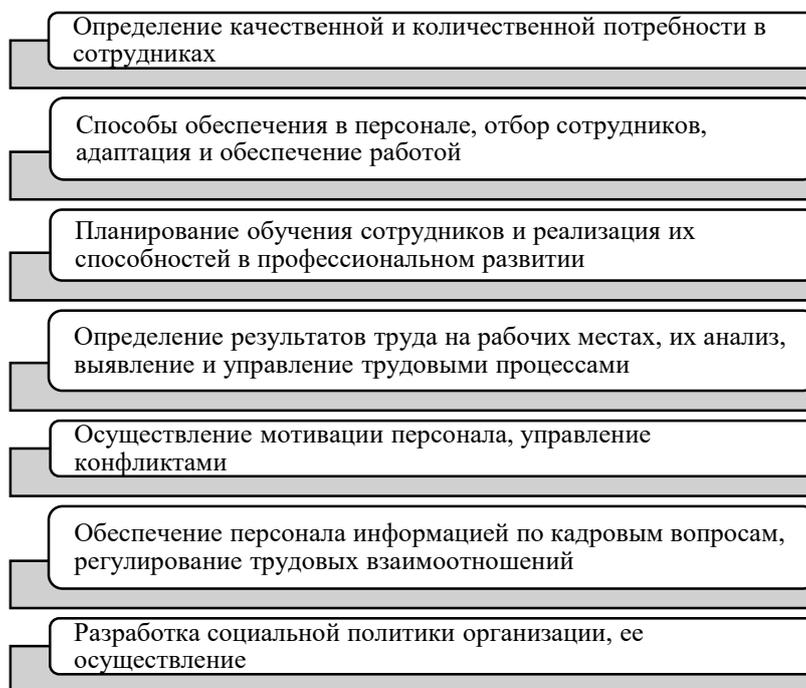


Рисунок 13 – Функции отдела по работе с персоналом

В ООО «УК ЮНИКОМ» используются 2 варианта удовлетворения потребности в персонале (таблица 4).

Таблица 4 – Внешние и внутренние источники привлечения кадров в ООО «УК ЮНИКОМ»

«Внешние источники»	Внутренние источники
СМИ: объявления в газетах	Рекомендации на работе родственников, друзей, знакомых
Обращение к агентству занятости	Собственная база данных» [26]
ВУЗы	-

Очевидно, что, используя внутренний поиск кандидатов, рассматриваются уже работающие сотрудники. Некоторые отделы (например, Отдел развития и эксплуатации) предпочитают закрывать потребность в персонале именно за счет внутренних источников. Второй группой инструментов «является внешний поиск кандидатов. Он включает в себя размещение объявлений в газетах, по бегущей строке, на бесплатных и платных тематических сайтах в Интернете. Исходя из представленных в таблице 4 данных видно, что в ООО «УК ЮНИКОМ» используются не все источники набора персонала, а лишь некоторые из них (печатные СМИ, обращение в кадровые агентства, поиск среди выпускников вузов, поиск среди сотрудников организации)» [26].

«Решение руководства ООО «УК ЮНИКОМ» о приоритетности использования внутреннего «резерва» привлечения кадров обосновывается предварительными расчетами о расходах на привлечение специалистов из внешних источников» (таблица 5).

Таблица 5 – «Материальные затраты использование внешнего источника пополнения персонала в ООО «УК ЮНИКОМ» в 2021-2023 г.

Виды затрат на привлечение персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объявления в печати	9875	10348	11560
Объявления на телевидении	46159	51360	54030
Оплата информации государственной службы занятости	985	1185	1356
Итого расходов	57019	62893	66946
Удельный вес в общехозяйственных расходах, %	0,77	0,75	0,76»

Таким образом, расходы на внешнее привлечение персонала в 2022 г. выросли почти на 10 тыс. руб. «Информация об эффективности системы подбора кадров в ООО «УК ЮНИКОМ» за период 2021-2023 гг.» приведена в таблице 6.

Из данных таблицы 6 следует, что в ООО «УК ЮНИКОМ» «преобладают внутренние источники найма персонала, внешние источники используются в меньшей степени, что, скорее всего, обусловлено

соотношением затрат за подбор персонала через внешние источники» [26]. Это говорит о закрытости кадровой политике, о недостаточном использовании методов, относящихся к активному типу кадровой политики, тем самым лишая организационное развитие «свежих идей», которые приносят кандидаты «со стороны».

Таблица 6 – Информация об отборе кандидатов в ООО «УК ЮНИКОМ» за 2021-2023 г.

«Источники	Годы					
	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	кол-во обратившихся, чел	кол-во отобранных для собеседования,	кол-во обратившихся, чел	кол-во отобранных для собеседования,	кол-во обратившихся, чел	кол-во отобранных для собеседования,
Внутренний источник	29	24	41	43	43	48
Внешний источник	27	20	38	29	44	31
Итого:	56	44	79	72	87	79» [26]

Исходя из данных, видно, что «в целом выросло количество отобранного персонала из числа обратившихся. Если в 2021 г. таких людей было 24 чел., то в 2023 г. – уже 48 чел.».

Отдел кадров ООО «УК ЮНИКОМ» активно и постоянно проводит мониторинг обращений кандидатов в компанию. Отбираются только те источники, которые приносят в итоге наибольшее число откликов.

«Материальная мотивация ООО «УК ЮНИКОМ» включает постоянную и переменную части, размер которых закреплен в коллективных договорах (98% работников охвачены коллективным договором ООО «УК ЮНИКОМ»).

Постоянная часть заработной платы – за выполнение профессиональных обязанностей. Переменная часть – элемент поощрения, стимулирующий к повышению производительности труда и включающий экономические и

производственные цели, а также КПЭ в области устойчивого развития» [26] (рисунок 14).

Принцип социального партнерства, лежащий в основе отношений руководства ООО «УК ЮНИКОМ» с сотрудниками, реализуется через коллективные переговоры и совместное решение трудовых вопросов и споров.

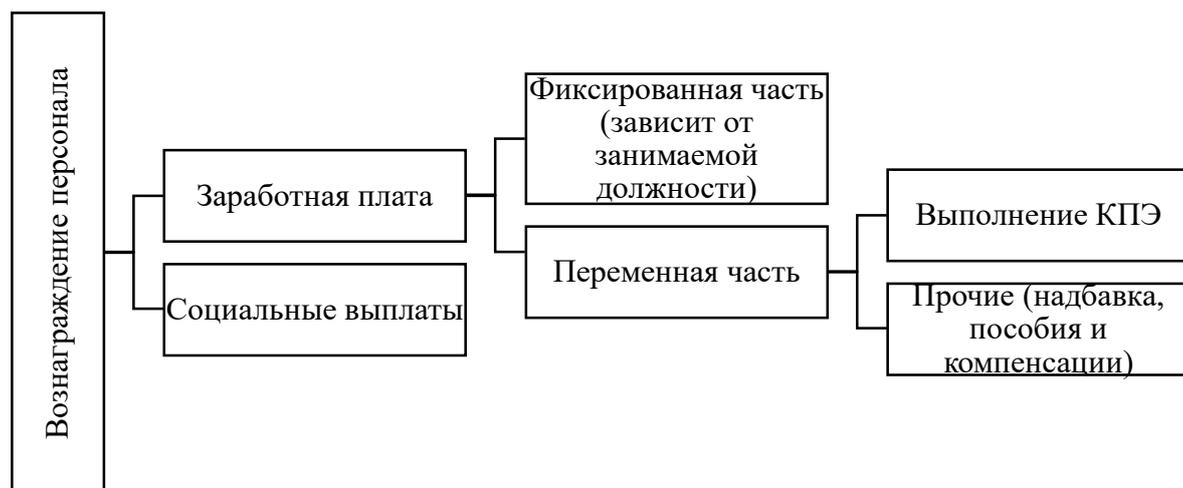


Рисунок 14 – Система вознаграждения персонала ООО «УК ЮНИКОМ»

«С каждым сотрудником ООО «УК ЮНИКОМ» заключается трудовой договор, в котором прописывается срок испытания, который устанавливается согласно положениям Трудового кодекса РФ (для обслуживающего персонала и специалистов – не более 3-х месяцев, для руководителей – не более 6 месяцев)» [26].

В таблице 7 представлены данные по обучению сотрудников, прошедших первичное обучение по методу «наставничество» как части кадровой политики в 2021–2023 гг.

Таблица 7 – Численность сотрудников ООО «УК ЮНИКОМ», прошедших первичное обучение (наставничество), чел.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Всего обучено методом наставничества	29	20	31
– в т.ч. на руководящие должности	2	1	1
– на позиции специалистов	27	19	30

Очевидно, что наставничество является ключевым инструментом в обучении персонала ООО «УК ЮНИКОМ». Следует отметить, что данный метод обучения – первичный, т.к. имеет своей целью быстро познакомить новичка со всеми особенностями работы в торговом зале. Изучение особенностей вне рабочего места нецелесообразно (за исключением изучения норм законодательства). Для руководителей наставничество уже не имеет смысла, поскольку они уже занимают определенную позицию в организации. Наставничество для руководителей проводится при поступлении нового работника на такую должность или при готовящемся переводе.

В ООО «УК ЮНИКОМ» для новых работников обычно испытательный срок не устанавливается вовсе, для специалистов – 1 месяц, для ведущих специалистов – 3 месяца. В течение испытательного срока работник проходит первичное обучение.

В кадровой политике, существующей в ООО «УК ЮНИКОМ» большое внимание уделяется обучению, однако оно проводится хаотично. Затраты на обучение отображены в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика затрат на обучение за 2021-2023 гг.

Наименование показателей	2021 г.	2022 г.	2023 г.
«Обучение всего, человек	35	54	38
Повышение квалификации	29	45	25
Обучение вторым профессиям	1	4	2
Подтверждение квалификации, аттестация	8	3	12
Повышение квалификации руководителей и специалистов, всего, человек	2	5	9
Затраты на обучение, всего, тыс. руб.	645	314	785» [26]

Очевидно, что затраты на обучение по причине пандемии и должного сокращения всех затрат были снижены, и по результатам деятельности за кризисный 2021 г. бюджет на обучение в 2022 г. был невысоким (в сравнении с предыдущим годом). Несмотря на то, что всего было обучено большее число сотрудников в 2022 г., общий уровень затрат на обучение снизился более чем в 2 раза. Это во многом связано с тем, что, в основном, обучение проводилось методом наставничества на рабочих местах, которое не требовало больших затрат. Положительной тенденцией стало то, что увеличилось число сотрудников (руководителей и специалистов), прошедших повышение квалификации.

Локальной правовой базой обучения персонала в ООО «УК ЮНИКОМ» является Положение «Об обучении персонала», в котором нашли закрепление нормы проведения аттестации, а по ее результатам – направление работников на обучение или повышение квалификации.

Следует отметить, что переквалификация в организации, в основном, проводится по инициативе работника, а не работодателя.

Не всегда затраты на переобучение компенсируются в полном объеме, и чаще всего обучение проводится спонтанно. Программа обучения на год не формируется.

Управленческие кадры ООО «УК ЮНИКОМ» посещают лекции и семинары технической направленности, организованные корпоративным центром развития профессионального обучения персонала, а также конференции, в т.ч. организованные в виде онлайн–конференций и видеосвязи.

Таким образом, можно говорить о том, что в ООО «УК ЮНИКОМ» «были весьма серьезные затраты на дополнительное обучение сотрудников. Это в целом позволяло развиваться кадровому составу не только профессионально, но и способствовало повышению лояльности работников, соответственно» [26].

«Однако обучение в ООО «УК ЮНИКОМ» в 2021–2023 гг. осуществлялось стихийным образом, руководители структурных подразделений выступали как инициаторы выбранного сотрудниками обучения». Несмотря на это, «руководство компании приветствовало различную инициативу, касающуюся обучения».

Эффективность кадровой политики косвенно можно оценить по коэффициентам движения кадров (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет коэффициентов текучести и оборота трудовых ресурсов в ООО «УК ЮНИКОМ» за 2021-2023 гг.

Коэффициент	2021 г.	2022 г.	2023 г.
«Оборот по приему	10	11	16
Оборот по увольнению	6	7	14
Общий оборот рабочей силы	16	18	30
Излишний оборот	6	6	14
Коэффициент оборота по приему	16,8	17,5	23,9
Коэффициент оборота по увольнению	10,1	11,1	20,9
Коэффициент текучести	10,1	11,1	20,9
Коэффициент замещения	6,7	6,3	3» [26]

Очевидно, что в ООО «УК ЮНИКОМ» имеются существенные проблемы с уровнем текучести.

При естественном уровне текучести не выше 5% в 2023 г. данный показатель был превышен в 4 раза. Такие данные свидетельствуют об отсутствии высокого уровня лояльности работников.

Темп прироста по обороту кадров по приему в ООО «УК ЮНИКОМ» в 2023 г. был снижен на 26,75%, в то же время прирост оборота по приему снизился на 56,67%.

Прирост общего оборота рабочей силы увеличился почти на ту же величину, что и излишний оборот. Это говорит о том, что много работы проведено такой, которая в план работы с кадрами заложена не была изначально.

В самом начале 2023 г. был значимо расширен штат сотрудников по совместительству, ввиду чего оборот по приему был увеличен.

На рисунке 15 представлены данные о причинах увольнения из организации в 2021–2023 гг. по результатам анкеты увольняющегося сотрудника (такой бланк был разработан отделом по работе с персоналом еще в 2020 г.).

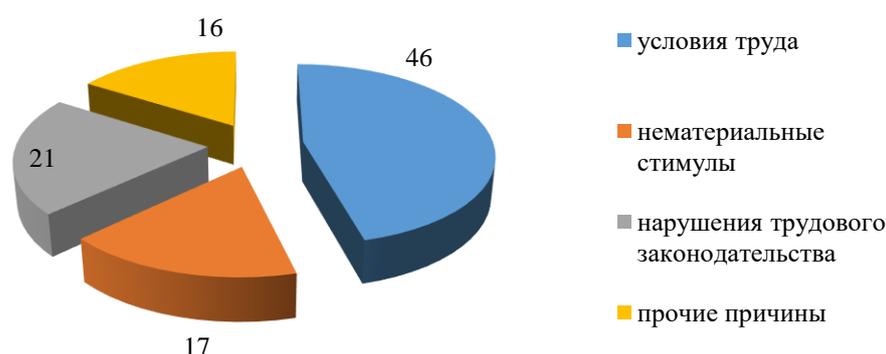


Рисунок 15 – Причины увольнений (за период 2021-2023 гг.), %

«Большинство работников уходят из организации по собственной инициативе (п. 3 ч.1 статьи 77 Трудового кодекса РФ), а причинами своего ухода чаще всего называют условия труда». Однако большинство работников сразу же переходят на работу в другие организации, где условия труда будут примерно такими же.

В период с ноября по январь 2024 г. в ООО «УК ЮНИКОМ» было проведено исследование – получение обратной связи от работников. Цель – выявить мнения работников относительно различных аспектов работы в организации. Всего в исследовании приняли участие 52 чел. Некоторые наиболее важные результаты оценки представлены на следующих диаграммах.

На рисунке 16 представлена оценка данных критериев формирования лояльности персонала относительно проводимой кадровой политики. Анализ данных свидетельствует, что организацией труда в целом удовлетворены больше работников, чем условиями труда. В целом, это подчеркивает способность руководства организовать оптимальные рабочие условия в данной отрасли, что осуществить непросто. Проблема в том, что переход в другую организацию похожего типа обычно никак не решает проблему условий труда и повышения уровня их рациональности, по крайней мере, в России, эта проблема является системной.

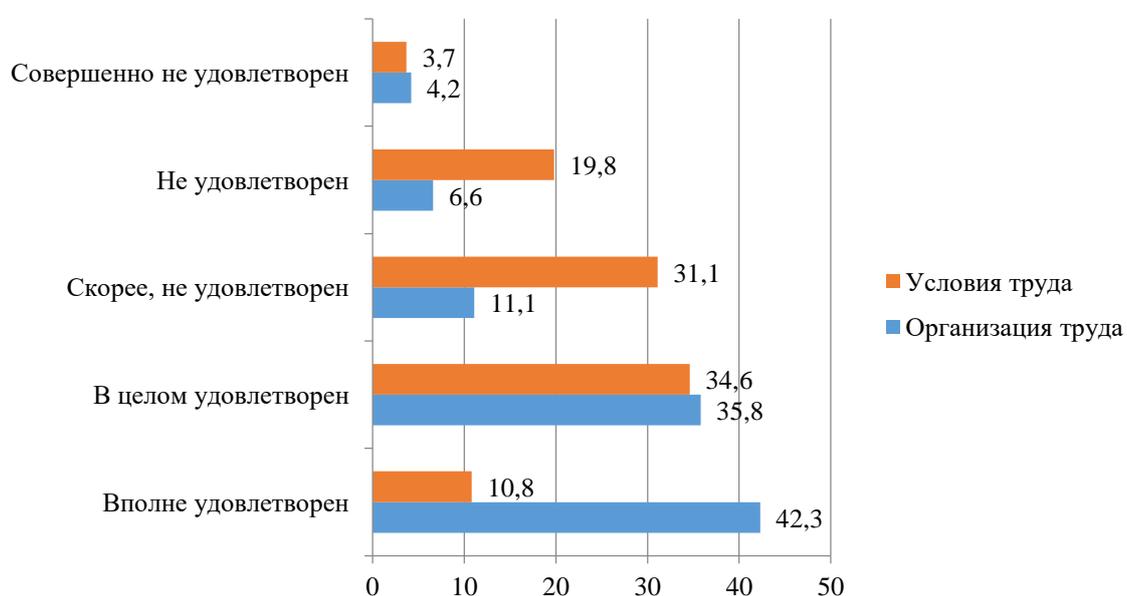


Рисунок 16 – Удовлетворенность работников ООО «УК ЮНИКОМ» организацией труда и условиями труда, %

Далее представим удовлетворенность работников ООО «УК ЮНИКОМ» материальной и нематериальной мотивацией (рисунок 17).

Очевидно, что работники ООО «УК ЮНИКОМ» в целом удовлетворены уровнем заработной платы, однако остаются недовольны и другими мотиваторами.

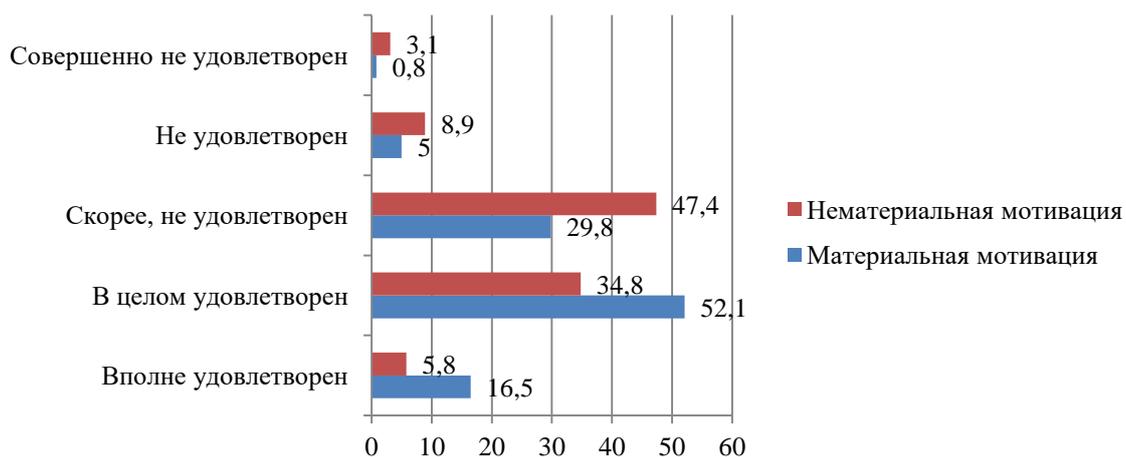


Рисунок 17 – Удовлетворенность работников ООО «УК ЮНИКОМ» системой мотивации, %

Так, работники отмечали в комментариях, что не знают, какие вообще есть мотиваторы в их работе, кроме заработной платы (таких работников более 10%). Это негативный момент, поскольку лояльность обязательно должна включать не только материальное стимулирование (часто – это даже не главный фактор).

Отношениями с коллегами и руководством в целом работники удовлетворены, что показано на рисунке 18.

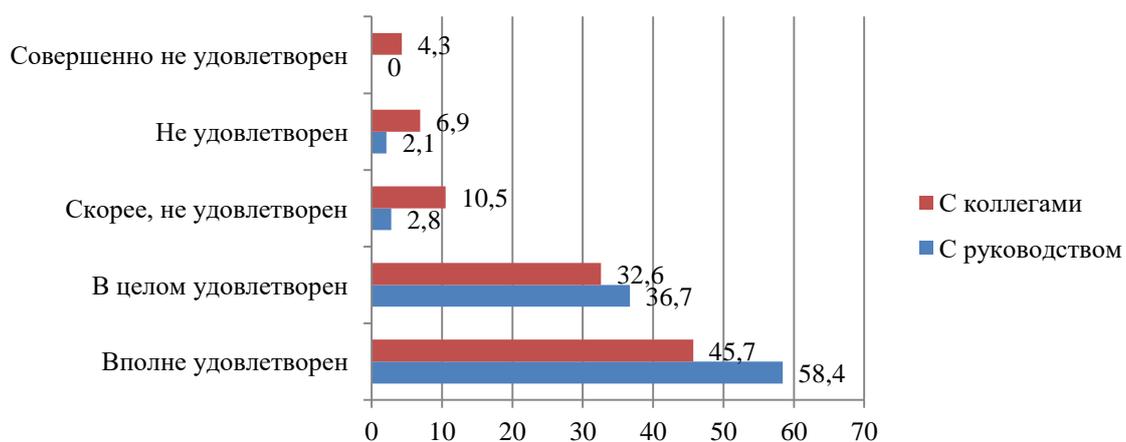


Рисунок 18 – Удовлетворенность работников ООО «УК ЮНИКОМ» взаимоотношениями, %

Наконец, следует рассмотреть степень удовлетворенности работников ООО «УК ЮНИКОМ» системой профессионального и карьерного развития (рисунок 19).

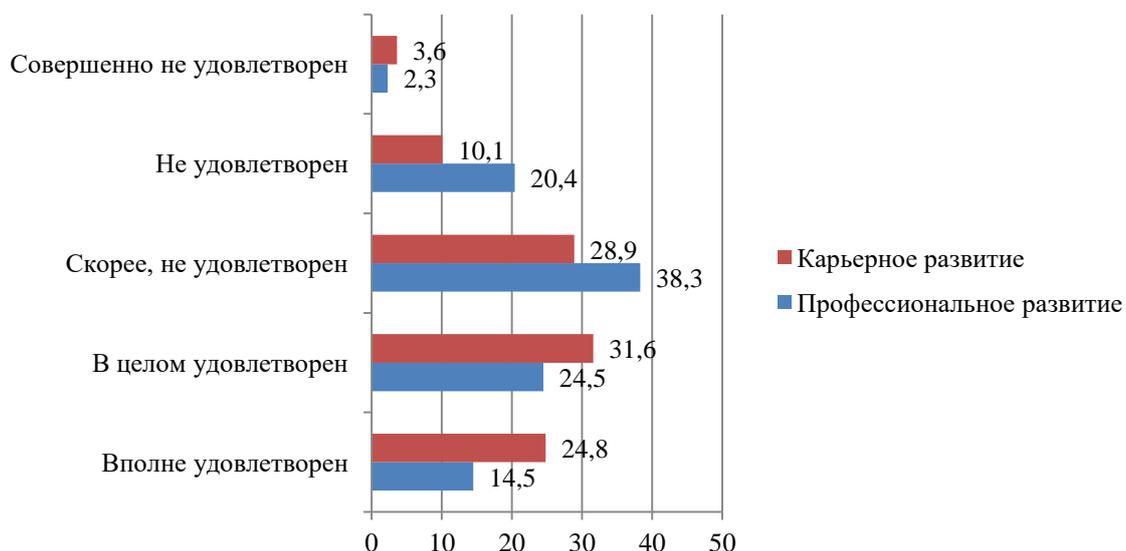


Рисунок 19 – Удовлетворенность работников ООО «УК ЮНИКОМ» стилем руководства, %

Перспективу карьерного роста видят для себя около половины сотрудников. В целом, подобная ситуация очевидна для работников, осуществляющих работу непосредственно в пунктах обслуживания, однако для специалистов – она негативна. Кроме того, и рабочие, и специалисты должны видеть и понимать свой профессиональный рост.

Как видно по данным оценки работниками данного фактора, подавляющая часть из них (более, чем 70%) не понимают таких перспектив, не видят их. Возможно, что обучение, которое проводится, является формальностью, что оно не отвечает современным потребностям самих работников ООО «УК ЮНИКОМ».

На рисунке 20 представлены результаты общей удовлетворенности и готовности продолжать работать далее в ООО «УК ЮНИКОМ».

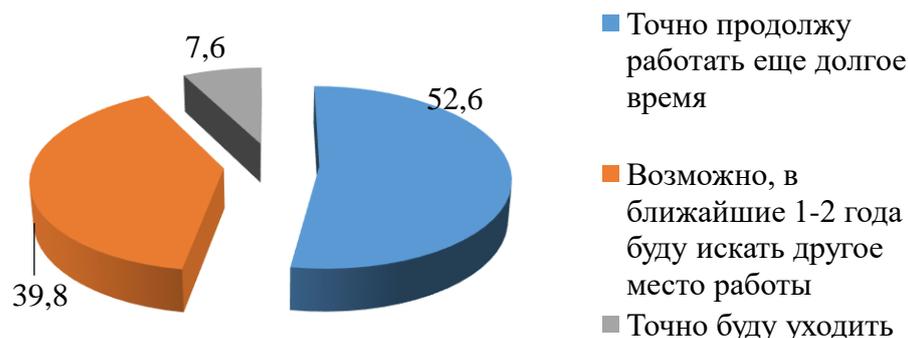


Рисунок 20 – Степень приверженности работников ООО «УК ЮНИКОМ», %

Очевидно, что большая часть работников в целом проявляет лояльность. Однако почти 40% работников высказали предположение о том, что могут искать и другое место работы, а для 7,6% работников вопрос об уходе из организации уже практически решен.

По результатам анализа и оценки, целесообразно представить SWOT-анализ управления кадровой политикой ООО «УК ЮНИКОМ» (таблица 11).

Таблица 11 – SWOT-анализ существующей кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Наличие опытных управленцев 2.Высокая квалификация работников 3.Высокий уровень организации труда и стиля руководства 4.Социальная поддержка работников 5.Современное информационное обеспечение работников организации	1.Недостаточно проработаны условия труда с позиции эргономики рабочих мест 2.Отсутствие нематериальных стимулов 3.Низкомотивированный персонал
Возможности	Угрозы
1.Улучшение социальной защищенности работников 2.Внедрение системы адаптации 3.Разработка мероприятий, повышающих открытость кадровой политики	1.Повышение текучести и конфликтности в коллективе 2.Продолжение стихийности в обучении 3.Снижение конкурентоспособности организации как работодателя

Индикаторами, свидетельствующими о недостаточной проработке вопросов, связанных с формированием и развитием кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ, таким образом, являются следующие:

- высокий уровень текучести кадров (доходящий в отдельные годы до 20%);
- отсутствие системы адаптации в организации;
- стихийность дополнительного обучения, отсутствие индивидуальных планов развития на каждого работника;
- слабое привлечение внешних источников подбора кадров, закрытость кадровой политики.

Сведем выявленные недостатки кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ» в таблицу 12.

Таблица 12 – Выявленные недостатки кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Отсутствие системы адаптации	Единственным мероприятием по адаптации является наставничество, которое проводится не для каждой должности	Сформировать систему адаптации новичков, закрепить в соответствующем Положении
Стихийность обучения	Возникла из-за отсутствия четких планов развития сотрудников, отсутствия формирования кадрового резерва и работы с ним	Сформировать систему обучения персонала, которая должна предусматривать не только внутреннее, но и внешнее обучение
Закрытость кадровой политики	Высокая текучесть кадров при закрытости кадровой политики свидетельствует о значительной неудовлетворенности и внутренних проблемах в кадровой политике	Проработать мероприятия, направленные на повышение лояльности кадров. Сформировать новый тип кадровой политики с переориентированием на внешние источники подбора, стимулировать систему маркетинга персонала

Таким образом, очевидно, что инструменты формирования лояльности персонала ООО «УК ЮНИКОМ» направлены, прежде всего, на поддержание уровня квалификации работников, входящих в штат компании. По результатам исследования выяснено, что кадровая политика ООО «УК ЮНИКОМ» нуждается в совершенствовании.

Подводя итог второго раздела, можно сделать вывод, что ООО «УК ЮНИКОМ» является стабильной компанией, она известна на рынке в своем сегменте. Штат компании нуждается в доукомплектовании. Вопросами, связанными с формированием и развитием кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ», занимается начальник отдела по работе с персоналом. Основная цель кадровой работы в ООО «УК ЮНИКОМ» – это своевременное обеспечение компании необходимым количеством квалифицированного, мотивированного персонала.

Система адаптации персонала отсутствует. Материальная мотивация ООО «УК ЮНИКОМ» включает постоянную и переменную части, размер которых закреплён в коллективных договорах (98% работников охвачены коллективным договором ООО «УК ЮНИКОМ»). Работники ООО «УК ЮНИКОМ» в целом удовлетворены уровнем заработной платы, однако остаются недовольны и другими мотиваторами.

Перспективу карьерного роста видят для себя около половины сотрудников. Обучение, которое проводится, является формальностью, что оно не отвечает современным потребностям самих работников ООО «УК ЮНИКОМ».

Индикаторами, свидетельствующими о недостаточной проработке вопросов, связанных с формированием и развитием кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ», таким образом, являются следующие: высокий уровень текучести кадров (доходящий в отдельные годы до 20%); отсутствие системы адаптации в организации; стихийность дополнительного обучения, отсутствие индивидуальных планов развития на каждого работника; слабое привлечение внешних источников подбора кадров, закрытость кадровой политики.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

#### 3.1 Направления по совершенствованию кадровой политики

Исходя из анализа составляющих кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ», был сделан вывод о необходимости разработки мероприятий, которые будут способствовать совершенствованию кадровой политики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи (рисунок 21).

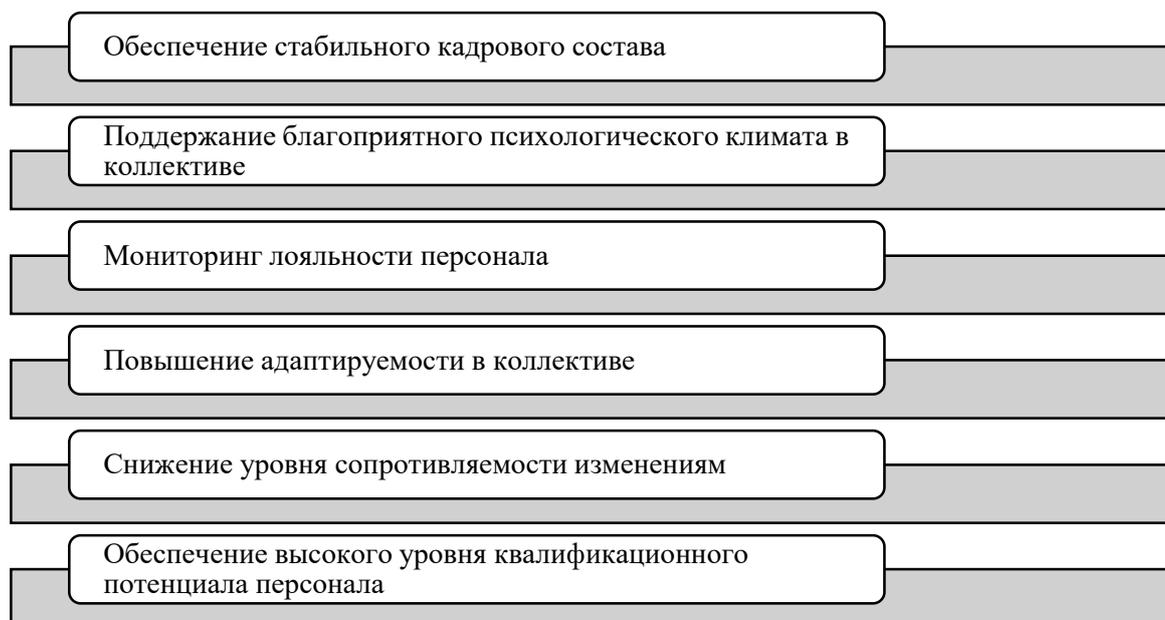


Рисунок 21 – Задачи совершенствования кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

Ключевыми должны стать мероприятия в области адаптации персонала, снижению уровня текучести кадров (в том числе за счет использования внешних источников подбора персонала) и обеспечение высокого уровня квалификационного потенциала, что достигается, в частности, развитыми программами обучения как внутри организации, так и вне ее пределов

(внешнее обучение).

На рисунке 22 представлен алгоритм управления процессом совершенствования кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ».

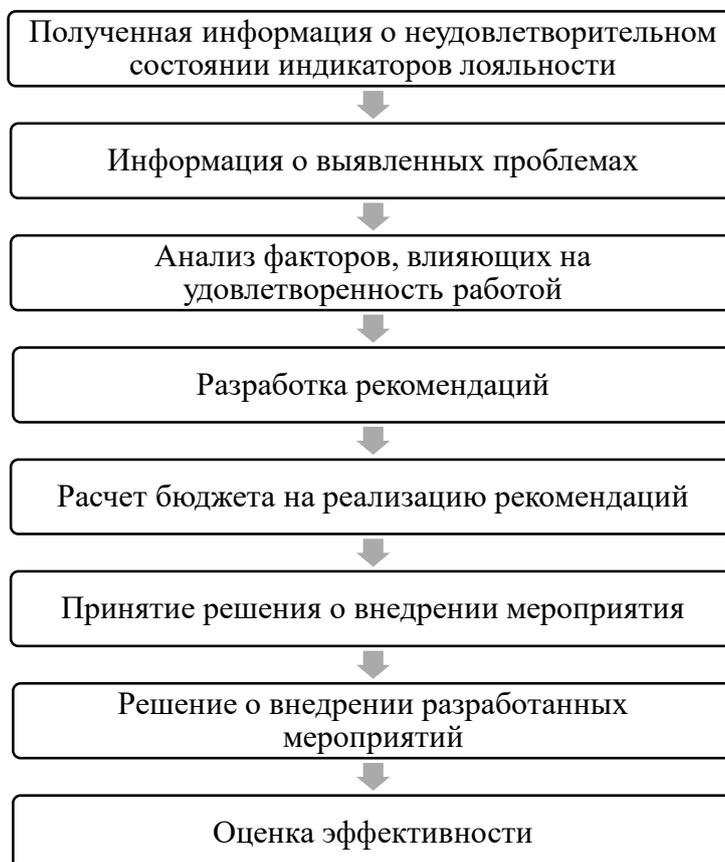


Рисунок 22 – Бизнес-процесс «Совершенствование кадровой политики» в ООО «УК ЮНИКОМ»

Конкретные предложения имеют отношение к маркетингу персонала, найму персонала, адаптации и обучению персонала. Кроме того, следует расширить систему стимулирования персонала. Кроме этого, потребуется и работа с работниками, которые увольняются.

В области маркетинга персонала проводится внешняя работа, целью которой – создать позитивный образ организации. Здесь же следом – и мероприятия в области найма: оценка кандидатов на должность должна быть понятной, логически связанной, работники с первого дня должны понимать, куда они пришли и какие здесь имеются перспективы. Наставничество не

должно быть формальным, а оценку работников – специалистов и руководителей – лучше внедрить согласно принципам KPI.

В систему стимулирования следует внедрить единовременные премии по результатам производственных конкурсов, а для рабочих – организовать систему компенсаций за обучение, доплата за прохождение курсов. Обучение и развитие персонала может проходить в том числе дистанционно, что также повышает интенсивность и быстроту обучения.

Список мероприятий предлагается на рисунке 23.

Маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями, проведение экскурсий и стажировок для студентов</li><li>• Нестандартные способы знакомства с предприятием ("Один день из жизни")</li></ul>
Найм и адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>• План вхождения в должность, welcome-тренинг "Курс новичка"</li><li>• Тренинги для самих наставников</li></ul>
Стимулирование персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>• Единовременные премии по результатам конкурсов</li><li>• Скидки на абонементы в бассейн</li></ul>
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрение системы дистанционного повышения квалификации</li><li>• Корпоративная библиотека</li><li>• Привлечение работников к участию в творческих конкурсах</li></ul>
Управление корпоративной культурой	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание Этического кодекса</li><li>• Выпуск корпоративной газеты</li></ul>
Высвобождение персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анкетирование работников, планирующих уволиться</li></ul>

Рисунок 23 – Мероприятия в рамках совершенствования кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

Предложенные мероприятия затрагивают не только развитие

удовлетворенности, но и служат цели достижения более высокого уровня производительности, а в целом – организуют комплексный подход к кадровой политике ООО «УК ЮНИКОМ».

Первым этапом должно стать непосредственное совершенствование системы удержания работников. Предлагаемое решение для ООО «УК ЮНИКОМ»

– «использовать кейсы для кандидатов на занятие должности. Кейсы должны содержать исчерпывающую информацию о том, что происходит, кто принимает в этом участие, в какой срок должен быть получен результат и какие ресурсы есть в наличии. Соискателю требуется ответить на один вопрос в любом кейсе: каким способом можно достичь поставленной цели?»

– разработка чек-листа по проведению собеседования. Сегодня обратная связь с кандидатом является одним из ключевых этапов процесса найма. В то время как работодатель оценивает кандидата, не следует забывать о том, что и кандидаты оценивают возможности работы в данной компании. У менеджера по кадрам ООО «УК ЮНИКОМ» на сегодняшний день отсутствует четкий план проведения собеседований, поэтому для его структурирования предлагается чек-лист» [26].

В ООО «УК ЮНИКОМ» достаточно слабая система мотивации. Предлагается расширение нематериального стимулирования: награды, объявление благодарности, социальный кружок «Стандарты качества» (группа работает как инициативная, обсуждает планы развития организации).

Следующим направлением по совершенствованию является разработка системы адаптации персонала. В ООО «УК ЮНИКОМ» действует система наставничества, однако адаптация подразумевает более широкие мероприятия.

Предлагается реализовать следующие предложенные мероприятия, способствующие совершенствованию адаптации персонала фирмы (рисунок 24).



Рисунок 24 – Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в ООО «УК ЮНИКОМ»

Во-первых, следует разработать и закрепить в организации Положение о наставничестве. «Новый сотрудник, находясь под непосредственным руководством своего наставника, имеет возможность ознакомиться с набором своих должностных обязанностей, а также с рабочим местом и познакомиться со всеми членами трудового коллектива организации» [1].

Во-вторых, для того чтобы адаптация проходила более эффективно, а работник быстрее «вливался» в коллектив, требуются мероприятия в области командообразования и мероприятий по взаимодействию между членами коллектива. Сплочение коллектива, таким образом, является одним из первых шагов к эффективной адаптации новичков.

Сотрудники ООО «УК ЮНИКОМ» «могут больше узнавать о членах трудового коллектива в связи с чем, предлагается использовать одну из наиболее эффективных и распространённых форм организации неформального общения между сотрудниками трудового коллектива фирмы, такую как тимбилдинг. В рамках осуществления на практике тимбилдинга организуются тренинги по сплочению персонала организации, корпоративные праздники, фуршеты или банкеты, иные корпоративные мероприятия,

которые по своей сути направлены на достижение определенного уровня сплочения трудового коллектива организации» [37].

В-третьих, предлагается «создание «папки нового сотрудника». Целесообразным является распространять среди новых сотрудников компании специальной информационный продукт, который будет представлен как специальная брошюра, имеющая название «Папка нового сотрудника ООО «УК ЮНИКОМ». В первом разделе папки нового сотрудника ООО «УК ЮНИКОМ» возможно ознакомиться с рядом документов» [12] (рисунок 25).

«В рамках второго раздела, который будет входить в состав Папки нового сотрудника компании ООО «УК ЮНИКОМ», необходимо в полной мере отразить имеющиеся в организации корпоративные нормы, регулирующие взаимоотношения внутри трудового коллектива фирмы» [10].

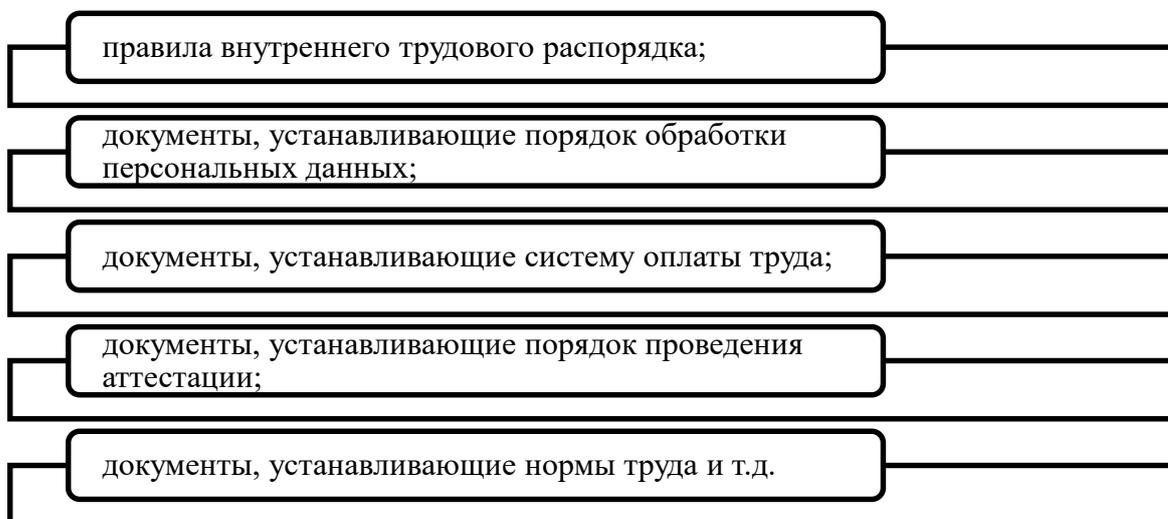


Рисунок 25 – Структура первого раздела Папки нового сотрудника ООО «УК ЮНИКОМ»

Стандарты взаимодействия персонала и условия формирования трудового коллектива ООО «УК ЮНИКОМ» должны включать следующую основную информацию, формирующую данный раздел:

– «сборник информации, которая подлежит внутреннему использованию и в рамках которой даётся организационно-экономическая характеристика деятельности компании ООО «УК ЮНИКОМ», подробно описывается специфика структуры организации, а также определяется тип и стиль управления организацией, рассматриваются критерии конкурентоспособности фирмы, а также перечисляются основные моменты, которыми ООО «УК ЮНИКОМ» может гордиться и предлагает гордиться своему персоналу;

– свод корпоративных стандартов работы персонала в организации ООО «УК ЮНИКОМ», который содержит общие принципы функционирования трудового коллектива фирмы, а также должен содержать конкретную информацию, которая непосредственным образом касается режима труда и отдыха в организации, например, график работы сотрудников;

– справочная информация, которая будет необходима новому сотруднику для того, чтобы получить необходимые уточняющие данные по тому или иному вопросу, данная информация должна содержать телефоны подразделений компании и начальников подразделений фирмы, а также ФИО руководителей отделов ООО «УК ЮНИКОМ»» [17].

Третий раздел Папки нового сотрудника ООО «УК ЮНИКОМ» «будет посвящён прочей информации, которая будет с разных сторон описывать различные виды деятельности компании, не упомянутые в Папке ранее. Здесь могут размещаться различные буклеты организации, корпоративный журнал ООО «УК ЮНИКОМ», ежедневники и другая сувенирная продукция с эмблемой организации» [6].

Кроме того, требуется разработать Положение об обучении сотрудников. Предлагается для каждой из штатных должностей утвердить примерный индивидуальный план. «Имея план карьерного развития, сотрудники будут чувствовать свою нужность организации. Имея представление о том, какой профессиональный и карьерный рост возможен для них в данной организации, ожидаемо повысится удовлетворенность

трудом» [36]. Более детально социально-экономическая эффективность рассмотрена далее.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта по совершенствованию кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ» разработан маршрутный график этого процесса, представленный в таблице 12.

Таблица 12 – Основные мероприятия по реализации проекта по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

Недели мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	Ответственный
<b>Совершенствование системы адаптации</b>									
Подготовка информации об организации (история создания, крупные проекты, структура, внутренний телефонный справочник)	x	-	-	-	-	-	-	-	Помощник руководителя
Размещение информационного блока на стенде организации и на сайте	-	x	x	-	-	-	-	-	
Разработка системы наставничества	-	-	-	x	x	-	-	-	
Разработка Положения об адаптации	-	-	-	-	-	x	-	-	
<b>Планирование карьеры на этапе обучения</b>									
Проведение семинара по теме «Координация личных и корпоративных целей организации»	x	-	-	-	-	-	-	-	Руководитель Отдела кадров
Изучение потребности в обучении	-	x	x	-	-	-	-	-	
Разработка плана обучения с учетом развития карьеры работников	-	-	-	x	-	-	-	-	
Заключение ученических договоров с работниками	-	-	-	-	x	x	x	x	
Проведение тренинга по теме «Эффективность мотивации на достижение результата. Оценка результатов труда»	x	x	-	-	-	-	-	-	
Разработка плана проведения корпоративных мероприятий	-	-	-	-	-	-	x	x	

Продолжение таблицы 12

Недели мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	Ответственный
Внедрение новых форм нематериальной мотивации									
Разработка системы социальных льгот	-	-	-	-	-	-	х	-	Руководитель Отдела кадров
Подготовка предложений по внедрению дополнительных нематериальных стимулов в действующую систему мотивации	-	-	-	-	-	-	х	-	
Принятия решения об использовании форм и методов нематериальной мотивации персонала и утверждение Положения о нематериальной мотивации	-	-	-	-	-	-	-	х	

«Для определения целесообразности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой системы ООО «УК ЮНИКОМ» определим социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий» [12] (таблицы 13, 14).

Таблица 13 – Условный расчет экономической эффективности проекта по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ»

Наименование показателя эффективности	Формула расчета	Значение показателя, руб.
1. Единовременные затраты на проект		
1.1. Затраты на разработку Проекта	$Z_{п.} = Z_{п.мес} \times \sum C_i \times \text{Мес} \times K_{\text{соц. страх.}} \times K_{\text{доп.}}$ $z_{п.} = \dots\dots\dots$ <p>где <math>Z_{п.мес}</math> - заработная плата исполнителя (2 недели) – 35000руб.</p>	$Z_{п.} = 35000 \times 2 \times 2 \times 1,26 \times 1,25 = 220500$
1.2. Оформление информационного стенда для работников	$\sum C_i$ – численность исполнителей – 2 чел.	20000
1.3. Оплата внештатному специалисту за разработку проектов Положений по адаптации работников	Мес. - количество месяцев на внедрение проекта – 2 месяца	10000
1.4 Проведение семинара	$K_{\text{соц. страх.}} - 1,33$ $K_{\text{доп. з/п}} - 1,25$	6000

Продолжение таблицы 13

Итого:	-	256500
2. Текущие затраты на реализацию проекта (за месяц)		
2.1. Размещение информационного блока на стенде	-	1000
2.2. Канцелярские товары	-	2000
2.3. Проведение тренинга с работниками	Проводится ежемесячно с новичками	5000
2.4. Социальные льготы по блоку «Признание работника как личности»	Годовая сумма делится на 12	46000
2.5. Социальные льготы по блоку «Предоставление прочих льгот»	Годовая сумма делится на 12	50000
2.6. Социальный проект «Кружок качества»	Годовая сумма делится на 12	10000
Итого:	-	114000
3. Экономия и доходы от реализации проекта (месяц), руб.		
3.1. Повышение прибыльности деятельности	Плановое повышение производительности – 20% в год, от суммы выделенных средств на ЗП в 2024 г. – 11348 тыс. руб. * 0,2	2270000
3.2. Снижение затрат, вызванных текучестью кадров	Плановое снижение из расчета 1 вакансия в месяц	10000

Таблица 14 – Годовой поток реальных денег от реализации проекта по совершенствованию кадровой системы

Период внедрения, месяц	Доходы от реализации, руб.	Затраты на реализацию, руб.	Поток реальных денег, руб.
1 месяц	189167	433500	-244333
2 месяц	189167	114000	-169166
3 месяц	189167	114000	-93999
4 месяц	189167	114000	-18832
5 месяц	189167	114000	56335
6 месяц	189167	114000	68502
7 месяц	189167	114000	80669
8 месяц	189167	114000	92836
9 месяц	189167	114000	105003
10 месяц	189167	114000	117170
11 месяц	189167	114000	129337
12 месяц	189167	114000	141504

#### Продолжение таблицы 14

Период внедрения, месяц	Доходы от реализации, руб.	Затраты на реализацию, руб.	Поток реальных денег, руб.
Итого	2770000	1687500	265026

Проведя расчет коммерческой экономической эффективности от внедрения проекта, можно сделать вывод, что внедрение проекта целесообразно, поток реальных денег за год составляет 265026 руб., проект окупается в первый год внедрения.

Социальные результаты от внедрения будут выражаться в следующем:

- «снизится уровень текучести персонала;
- введен единый стандарт процесса оценки кандидатов–резервистов;
- будут выявляться кандидаты, которые наиболее подходят для вакантной позиции;
- снизится количество ошибок при оценке кандидатов на выдвижение;
- значительно сократится период первичной адаптации на новой должности» [38].

Ожидаемые результаты: сократится период адаптации новых сотрудников, что позволит минимизировать потери, связанные со снижением уровня производительности трудовой деятельности, которую возможно наблюдать у новых сотрудников в рамках прохождения периода адаптации.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что проект по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ» можно признать эффективным.

## Заключение

По результатам исследования можно сделать следующие выводы.

В первом разделе «Теоретические аспекты формирования и развития кадровой политики организации» были рассмотрены подходы к определению «кадровая политика» и ее сущности, выделены виды кадровой политики и этапы ее формирования.

Кадровая политика ориентирована на тенденции и программы развития организации. Объект кадровой политики организации – это персонал. Согласно современным источникам, персонал является самой ценной и важной частью производственных сил общества. То есть эффективность организации напрямую зависит от того, какая квалификация у персонала, как персонал расставлен и использован в организации, каким образом те или иные кадры влияют на объем и темп прироста товаров и услуг, каким образом и как эффективно используются материально-технические средства организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Второй раздел «Анализ существующей кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ» был посвящен оценке существующей кадровой политики организации, выявлению актуальных проблем и разработке направлений, направленных на повышение эффективности кадровой политики организации.

Очевидно, что в ООО «УК ЮНИКОМ» имеются существенные проблемы с уровнем текучести. При естественном уровне текучести не выше 5% в 2023 г. данный показатель был превышен в 4 раза. Такие данные свидетельствуют об отсутствии высокого уровня лояльности работников. Большинство работников уходят из организации по собственной инициативе (п. 3 ч.1 статьи 77 Трудового кодекса РФ), а причинами своего ухода чаще всего называют условия труда. Однако большинство работников сразу же

переходят на работу в другие организации, где условия труда будут примерно такими же.

Работники ООО «УК ЮНИКОМ» в целом удовлетворены уровнем заработной платы, однако остаются недовольны и другими мотиваторами.

Перспективу карьерного роста видят для себя около половины сотрудников. Подавляющая часть из них (более, чем 70%) не понимают таких перспектив, не видят их. Возможно, что обучение, которое проводится, является формальностью, что оно не отвечает современным потребностям самих работников ООО «УК ЮНИКОМ».

Индикаторами, свидетельствующими о недостаточной проработке вопросов, связанных с формированием и развитием кадровой политики в ООО «УК ЮНИКОМ, таким образом, являются следующие:

- высокий уровень текучести кадров (доходящий в отдельные годы до 20%);
- отсутствие системы адаптации в организации;
- стихийность дополнительного обучения, отсутствие индивидуальных планов развития на каждого работника;
- слабое привлечение внешних источников подбора кадров, закрытость кадровой политики.

По результатам исследования выяснено, что кадровая политика ООО «УК ЮНИКОМ» нуждается в совершенствовании. В ООО «УК ЮНИКОМ» преобладают внутренние источники найма персонала, внешние источники используются в меньшей степени, что, скорее всего, обусловлено соотношением затрат за подбор персонала через внешние источники.

Система адаптации персонала отсутствует. Материальная мотивация ООО «УК ЮНИКОМ» включает постоянную и переменную части, размер которых закреплён в коллективных договорах (98% работников охвачены коллективным договором ООО «УК ЮНИКОМ»). Работники ООО «УК ЮНИКОМ» в целом удовлетворены уровнем заработной платы, однако остаются недовольны и другими мотиваторами.

Перспективу карьерного роста видят для себя около половины сотрудников. Обучение, которое проводится, является формальностью, что оно не отвечает современным потребностям самих работников ООО «УК ЮНИКОМ».

Обучение в ООО «УК ЮНИКОМ» в 2022–2023 гг. осуществлялось стихийным образом, руководители структурных подразделений выступали как инициаторы выбранного сотрудниками обучения.

Результатом исследования в третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «УК ЮНИКОМ» становится выработка мероприятий по совершенствованию и расчет социально-экономической эффективности проекта совершенствования кадровой политики.

Были предложены мероприятия по внедрению нематериальных стимулов, совершенствованию процесса отбора персонала и адаптации новичков. Представлено обоснование мероприятий по проекту. Проведя расчет коммерческой экономической эффективности от внедрения проекта, можно сделать вывод, что внедрение проекта целесообразно, поток реальных денег за год составляет 265026 руб., проект окупается в первый год внедрения.

## Список используемой литературы

1. Адианова С. В. К вопросу о разработке кадровой политики организации // Трибуна ученого. 2021. № 8. С. 96-99.
2. Алехина Л. Л. Развитие человеческих ресурсов в системе управления персоналом на основе эффективной кадровой политики организации // Экономическая среда. 2019. № 1(27). С. 29-38.
3. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 278 с.
4. Ванкевич Е. В. Кадровая политика как инструмент формирования конкурентных преимуществ организации // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации. Витебск: Витебский государственный технологический университет, 2018. С. 46-51.
5. Ганиева А. К. Кадровая политика в системе управления персоналом организации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 4(70). С. 86-90.
6. Гильман Ю. Ю. Кадровая политика организации // Государственное и административное управление в России: история и современность, цифровизация, инновации, интеллект. Молодежный взгляд. Тула: ООО «Тульский полиграфист 1», 2020. С. 211-213.
7. Горленко О. А. Управление персоналом. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 217 с.
8. Данилова Н. В. Теоретические основы кадровой политики организации // Проблемы управления современной экономикой. Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», 2018. С. 155-161.

9. Елизарьев А. О. Формирование кадровой политики организации // Пути повышения результативно. Казань: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2019. С. 160-164.
10. Заварыкина А. А. Исследование кадровой политики организации // Современный специалист-профессионал: теория и практика. Барнаул: Типография «Графикс», 2018. С. 67-70.
11. Захарова Ю. Н. Изменения кадровой политики на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Екатеринбургского института. 2020. № 1(49). С. 129-132.
12. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 178 с.
13. Ищенко Р. С. Кадровая политика как часть политики организации // Университетская наука - региону. Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-информационный центр «Фабула», 2019. С. 386-388.
14. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Л. В. Фотина, Г. А. Борщевский, А. И. Горбачев. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 478 с.
15. Комарова Т. А. Кадровая политика организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2018. № 4(13). С. 60-63.
16. Круглов Д. В. Стратегическое управление персоналом. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 168 с.
17. Крылов В. Е. Кадровое планирование как основа кадровой политики организации // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности. Пермь.: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2019. С. 168-171.
18. Лапко Е. А. Кадровая политика как элемент эффективной деятельности организации // Начало - XVI. Коломна: Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный социально-гуманитарный университет», 2020. С. 292-297.

19. Лексутина А. В. Кадровая политика организации // Коммуникативные возможности современных музеев, библиотек и архивов (к 45-летию ОГИК и 60-летию ОМИИ). Орел: Орловский государственный институт культуры, 2018. С. 211-214.

20. Лексутина А. В. Кадровая политика организации // Коммуникативные возможности современных музеев, библиотек и архивов (к 45-летию ОГИК и 60-летию ОМИИ). Орел: Орловский государственный институт культуры, 2018. С. 211-214.

21. Маслова В. М. Управление персоналом. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.

22. Машлыкина Ю. Ю. Оценка эффективности кадровой политики современной организации // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, 2020. С. 300-305.

23. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 424 с.

24. Мубаракшина О. А. Совершенствование кадровой политики организации // Политранспортные системы. Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2019. С. 481-485.

25. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 445 с.

26. Понятие, сущность и принципы формирования кадровой политики организации / Е. Е. Смолкина, А. А. Меркулова, Д. А. Мажаева, В. К. Машковская // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. 2022. № 41. С. 181-187.

27. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 523 с.

28. Пустовалова М. С. Актуальные тренды формирования кадровой политики организации // Студенческий. 2023. № 15-2(227). С. 34-36.

29. Радаев М. С. Виды кадровой политики организации // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. Тюмень: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2019. С. 154-156.

30. Рахимова А. Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования кадровая политика организации и порядок ее формирования // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 19. С. 76-81.

31. Тарасюк А. В. Теоретические аспекты кадровой политики организации // Молодежная наука. Красноярск: Красноярский институт железнодорожного транспорта - филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, 2021. С. 242-246.

32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.09.2023) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст.3. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 01.10.2023).

33. Управление персоналом организации, основы кадровой политики и кадрового планирования / Г. И. Худобина, А. И. Добрунова, Н. Ю. Яковенко. Белгород: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2020. 218 с.

34. Управление персоналом / Под редакцией А. А. Литвинюка. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 461 с.

35. Управление человеческими ресурсами / Под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 467 с.

36. Управление человеческими ресурсами / Под общей редакцией О. А. Лапшовой. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 406 с.

37. Фоменко, Е. И. Кадровая политика организаций: необходимость развития системы наставничества // Менеджер. 2023. № 1(103). С. 143-148.

38. Ха А. Т. Кадровая политика организации и направления её совершенствования // Механизм обеспечения конкурентоспособности и

качества экономического роста в условиях модернизации экономики. Омск: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2019. С. 94-96.

39. Хасанова А. В. Кадровая политика организации и ее планирование в современных условиях // *Управленческая экономика: теория и практика*. Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», 2018. С. 269-273.