

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

А.Р. Камалова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Полтева Т.В.

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

Тольятти 2025

Аннотация

Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных организаций. В условиях быстро меняющейся экономической среды и технологических инноваций, совершенствования развития персонала становится ключевым фактором успеха любого предприятия. Особенно это актуально для компаний, работающих в высокотехнологичных отраслях, таких как производство светопрозрачных конструкций, где квалификация и компетентность сотрудников напрямую влияют на качество продукции и эффективность бизнес-процессов.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Панорама ГЛАСС».

В исследовании решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы развития совершенствования персонала в организации;
- проанализировать существующую систему совершенствования развития персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»;
- оценить эффективность текущих мероприятий по совершенствованию развитию персонала в компании;
- разработать программу совершенствования развития персонала с использованием современных технологий.

Бакалаврская работа имеет новизну и практическую значимость; работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы (источников) и приложений.

Текст бакалаврской работы изложен на 79 страницах. Текст работы иллюстрирует 32 таблиц и 12 рисунков.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы совершенствования кадровой политики	6
1.1 Понятие и сущность совершенствования кадровой политики	6
1.2 Методы и формы совершенствования кадровой политики.....	11
2 Анализ системы совершенствования кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»	24
2.1 Общая характеристика ООО «Панорама ГЛАСС»	24
2.2 Анализ существующей системы кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»	62
3.1 Основные направления совершенствования системы кадровой политики персонала	62
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	75
Заключение.....	79
Список используемой литературы.....	82
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год	86
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год.....	89
Приложение В Обновлённое Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС».....	91
Приложение Г Обновлённое Положение о наставничестве сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС»	92
Приложение Д Объявление о вакансиях ООО «Панорама ГЛАСС» в социальных сетях	93
Приложение Е Вакансии ООО «Панорама ГЛАСС» в социальных сетях	94

Введение

Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных организаций. В условиях быстро меняющейся экономической среды и технологических инноваций, совершенствования развития персонала становится ключевым фактором успеха любого предприятия. Особенно это актуально для компаний, работающих в высокотехнологичных отраслях, таких как производство светопрозрачных конструкций, где квалификация и компетентность сотрудников напрямую влияют на качество продукции и эффективность бизнес-процессов.

Многие исследователи, такие как М. Армстронг, Д. Ульрих, П. Друкер, уделяли значительное внимание вопросам совершенствования кадровой политики персонала и его влиянию на организационную эффективность.

Цель данной работы – разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Панорама ГЛАСС».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы развития совершенствования персонала в организации;
- проанализировать существующую систему совершенствования развития персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»;
- оценить эффективность текущих мероприятий по совершенствованию развитию персонала в компании;
- разработать программу совершенствования развития персонала с использованием современных технологий.

Объектом является ООО «Панорама ГЛАСС» – компания, специализирующаяся на производстве и установке светопрозрачных конструкций.

Предметом выступает система кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС».

Теоретической основой послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, развития человеческих ресурсов и организационного поведения. В работе использованы методы системного анализа, статистического анализа, сравнения, обобщения, а также методы экспертных оценок и прогнозирования.

Информационной базой послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные статистической и бухгалтерской отчетности ООО «Панорама ГЛАСС», материалы научных конференций и семинаров, публикации в профессиональных изданиях, а также ресурсы сети Интернет.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их непосредственного применения для совершенствования системы кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС». Предложенные мероприятия и рекомендации могут быть использованы и в других компаниях отрасли для повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе рассматриваются теоретические основы кадровой политики персонала в организации. Вторая глава посвящена анализу существующей системы кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС». В третьей главе представлены разработанные мероприятия по совершенствованию кадровой политики персонала и оценка их эффективности.

1 Теоретические основы совершенствования кадровой политики

1.1 Понятие и сущность совершенствования кадровой политики

В современных условиях развития экономики все большее значение приобретает проблема совершенствования кадровой политики предприятия, что приводит к необходимости формирования соответствующих принципов и методов управления персоналом и создание условий для эффективного использования трудовых ресурсов.

Современный этап функционирования предприятия характеризуется высоким уровнем динамичности его внешней и внутренней среды. Постоянные изменения в системе управления предприятием имеют стратегическое направление и требуют инноваций. Такие изменения вызваны глобализацией экономики, усилением безработицы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими преобразованиями, охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы на современных предприятиях.

Поэтому кадровая политика приобретает особое значение, поскольку предприятия, в которых будет работать высококвалифицированный персонал, имеющий инновационный потенциал и способен быстро осваивать новую технику, разрабатывать новые системы производства и т.п., будут иметь значительные конкурентные преимущества.

В последние годы о необходимости смены концепции кадровой политики и отношения к персоналу начали говорить многие отечественные ученые: Э.А. Базаров, П.В. Журавлев, Г.Г. Зайцев, Л.В. Ивановская, В.Г. Мартынов, В.Г. Игнатов, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, Э.А. Уткин, С.В. Шекшня, Е.Г. Антосенко, П.Г. Бойдаченко, В.И. Герчиков, В.А. Дятлов, М.И. Магура и др. Также большое внимание вопросам совершенствования кадровой политики в современном менеджменте уделяли

М. Армстронг, Д. Бодди, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер и другие зарубежные ученые.

Становление рыночной экономики повлекло изменение парадигмы управления предприятиями и организациями потребительской кооперации, обусловило переход от принципов бюрократического, административно-командного руководства к рациональным основам организации управленческого процесса.

Предпосылкой качества управленческого процесса является его нацеленность на определенные долгосрочные ориентиры, которые определены на уровне стратегического видения ситуации руководителями организации и сформулированы в рамках политики организационного развития, ее производственной, кадровой, финансовой, социальной и инвестиционной компоненте и тому подобное. Кадровая политика как важная составляющая политики организационного развития в значительной мере определяет действенность других политик. В общем виде она является генеральной линией кадровой работы, которая реализуется в процессе управления персоналом и модифицируется по мере изменения стратегических приоритетов.

На данный момент издано множество как зарубежной, так и отечественной литературы по изучению кадровой политики.

Среди зарубежных исследователей кадровой политики и ее изменений в первую очередь должны быть названы:

- Армстронг М. [6] и Архипова Н. И. [7] – рассматривают оптимизацию кадровой политики;
- Моргунов Е. Б. [23] – исследовал роль информирования сотрудников при становлении кадровой политики;
- Кузнецов И. Н. [17] – оценивали гендерные различия на управленческих, профессиональных и технических должностях в рамках формирования кадровой стратегии;

- Федорова Н. В. [33] – анализирует влияние кадровой политики на рост продаж и эффективность деятельности организации;
- Шапиро С. А. [35] – приводят лучшие практики реализации кадровых стратегий и др.

Целью исследования является теоретический анализ путей совершенствования кадровой политики предприятия.

Современный этап развития субъектов хозяйствования, характеризуется глобальными экономическими преобразованиями, интенсивной конкуренцией, высоким уровнем неопределенности экономических процессов и т.п., требует от предприятий различных отраслей и форм собственности решения вопросов, направленных на рациональное использование кадров и формирования эффективной кадровой политики.

Кадровая политика – это система правил и норм, стремлений и ограничений во взаимоотношениях персонала и организации в целом, по которым действуют работники во внутренней и внешней среде [1].

Вместе с тем, понятие «кадровая политика» целесообразно рассматривать в широком и узком смысле:

- в широком – это система принципов и норм, согласно которым сочетаются человеческие ресурсы и стратегия развития страны, региона, предприятия, обуславливая все меры работы с персоналом: подбор, прием, оценку, обучение, планирование карьеры;
- в узком – это система конкретных правил, пожеланий, ограничений во взаимосвязи связям работников, которые могут быть использованы для решения конкретной проблемы в сфере менеджмента персонала [2].

При формировании эффективной кадровой политики любого предприятия в отношениях с работниками целесообразно придерживаться следующих принципов:

- единая система мотивации труда для всех работников;

- создание позитивной атмосферы в коллективе, которая основана на открытости, взаимном уважении и содействии раскрытию способностей отдельно каждого работника и коллектива в целом;
- использование гибких систем премирования с целью учета индивидуального трудового вклада работника;
- обеспечения безопасности и комфорта на рабочем месте и т.д.

В выпускной квалификационной работе оценка кадровой политики будет проведена по следующим элементам:

- планирование персонала;
- подбор, отбор, найм;
- адаптация/ наставничество;
- обучение и развитие (управление карьерой);
- аттестация персонала;
- мотивация персонала;
- корпоративная культура;
- социальная политика;
- кадровый резерв.

Основные направления развития предприятия представлены на рисунке.

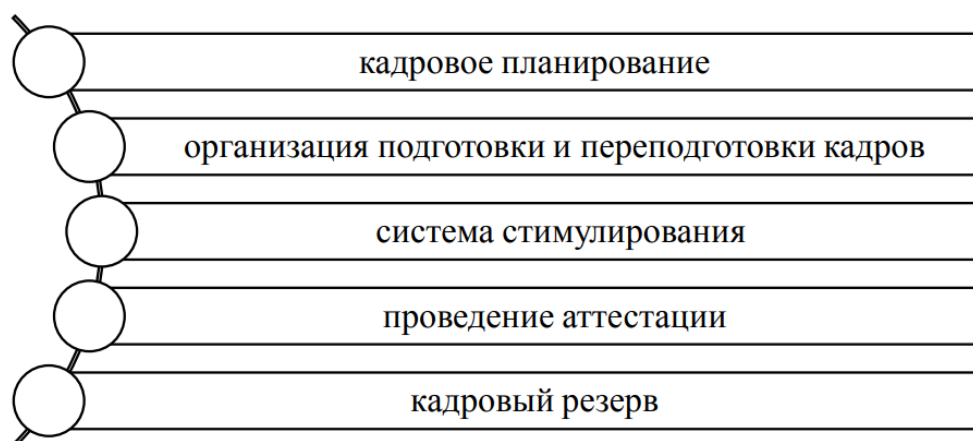


Рисунок 1 - Направления совершенствования кадровой политики предприятия

Как обозначено на рисунке, основные направления совершенствования кадровой политики предприятия характеризуются:

- кадровое планирование, предусматривающее определение качественной и количественной потребности в персонале;
- организация подготовки и переподготовки кадров, обеспечения роста квалификации рабочих, требует формирования учебно-материальной базы, создание учебных комбинатов, курсов и центров, школ по изучению передовых методов труда;
- система стимулирования, которая дает возможность выработать политику стимулирования труда и набор стимулов, направленных на привлечение кандидатов, отвечающих всем необходимым требованиям, а также способствует удержанию действующих на предприятии работников;
- проведения аттестации управляющих работников, специалистов и служащих, результаты которой используются с целью обеспечения соответствия кадров с растущими требованиями;
- формирование кадрового резерва, заключается в эффективной подготовке будущих руководителей.

Кадровый резерв создается с целью минимизации срока адаптации работника в должности, формирование лояльности к организации, что является гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества и постепенной «смены поколений», благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура; планирование карьеры работников, предусматривающая развитие профессиональных способностей человека, накопление ее профессионального и личного опыта и тому подобное.

В современных условиях хозяйствования предприятиям следует обращать особое внимание на управление персоналом, его развитие, поскольку кадровая политика является одним из ключевых факторов успешного функционирования предприятия. Необходимость учета на

предприятию предложенных направлений совершенствования кадровой политики будет способствовать активному горизонтальному перемещению персонала, позволит специалистам накапливать опыт работы, облегчит коммуникацию с коллегами других подразделений, будет способствовать более эффективному использованию неформальных коммуникаций, позволит осознать и проанализировать проблемы других производственных и функциональных подразделений.

1.2 Методы и формы совершенствования кадровой политики

Развитие персонала в современных организациях осуществляется с использованием различных методов и форм, выбор которых зависит от целей организации, специфики деятельности, характеристик персонала и доступных ресурсов. Рассмотрим основные методы и формы развития персонала, применяемые в современной практике управления человеческими ресурсами.

Профессиональное обучение.

Профессиональное обучение является одним из ключевых методов развития персонала. Оно направлено на приобретение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для выполнения их текущих и будущих профессиональных обязанностей [16]. Профессиональное обучение может проходить в следующих формах:

а) внутрикорпоративное обучение:

- 1) лекции и семинары;
- 2) тренинги и мастер-классы;
- 3) программы наставничества;
- 4) обучение на рабочем месте.

б) внешнее обучение:

- 1) курсы повышения квалификации;
- 2) профессиональные конференции и семинары;
- 3) получение дополнительного образования;

4) стажировки в других организациях.

По мнению В.М. Масловой [17, с.431], внутрикорпоративное обучение имеет ряд преимуществ, включая возможность адаптации учебных программ под специфику организации и более эффективное использование полученных знаний на практике.

Важно отметить, что выбор между внутренним и внешним обучением зависит от многих факторов, включая наличие внутренних экспертов, бюджет на обучение и специфику требуемых знаний. Например, для обучения специфическим технологиям или процессам, уникальным для компании, внутреннее обучение может быть предпочтительнее. С другой стороны, для получения новых идей и знаний о лучших практиках в отрасли внешнее обучение может быть более эффективным.

Развитие карьеры.

Развитие карьеры представляет собой процесс профессионального роста сотрудника, связанный с приобретением новых навыков, расширением ответственности и продвижением по карьерной лестнице [3]. Основные формы развития карьеры включают:

- вертикальное продвижение (повышение в должности);
- горизонтальное перемещение (ротация между подразделениями);
- центростремительное развитие (приближение к ядру организации).

А.П. Егоршин [8, с.352] отмечает, что эффективное управление карьерой сотрудников способствует повышению их мотивации и лояльности к организации.

Для реализации эффективного развития карьеры сотрудников организации могут использовать следующие инструменты:

- индивидуальные планы развития карьеры;
- карьерное консультирование;
- программы развития лидерства;
- оценка потенциала сотрудников.

Важно, чтобы процесс развития карьеры был прозрачным и справедливым. Это может быть достигнуто через регулярные обсуждения карьерных перспектив с сотрудниками и четкое информирование о критериях продвижения.

Обучение действием (Action Learning).

Метод обучения действием предполагает решение реальных бизнес-задач в процессе обучения. Этот подход позволяет сотрудникам приобретать практические навыки и одновременно приносить пользу организации [10].

Формы реализации этого метода включают:

- проектные группы;
- кружки качества;
- временные назначения на новые должности.

Обучение действием особенно эффективно для развития навыков решения проблем, командной работы и лидерства. Оно также способствует более глубокому пониманию бизнес-процессов организации и развитию системного мышления.

Коучинг и менторинг.

Коучинг и менторинг являются индивидуализированными формами развития персонала, основанными на личном взаимодействии между сотрудником и более опытным коллегой или внешним специалистом [9].

Коучинг фокусируется на раскрытии потенциала сотрудника и помощи в достижении конкретных целей, в то время как менторинг предполагает более долгосрочные отношения и передачу опыта от старшего коллеги младшему.

Основные различия между коучингом и менторингом:

Коучинг:

- ориентирован на конкретные цели и результаты;
- обычно краткосрочный или среднесрочный;
- фокусируется на развитии определенных навыков или решении конкретных проблем;
- может проводиться как внутренним, так и внешним специалистом.

Менторинг:

- ориентирован на долгосрочное развитие карьеры;
- обычно долгосрочный;
- фокусируется на передаче опыта и знаний;
- как правило, проводится более опытным сотрудником организации.

Электронное обучение (E-learning).

С развитием информационных технологий все большую популярность приобретает электронное обучение. Оно включает в себя различные формы обучения с использованием цифровых технологий [7]:

- онлайн-курсы;
- вебинары;
- интерактивные обучающие программы;
- мобильное обучение.

О.Л. Чуланова [29, с.364] подчеркивает, что электронное обучение позволяет сделать процесс развития персонала более гибким и доступным.

Преимущества электронного обучения:

- возможность обучаться в любое время и в любом месте;
- индивидуальный темп обучения;
- снижение затрат на обучение (особенно для крупных организаций);
- легкость обновления учебных материалов;
- возможность быстрого масштабирования обучения.

Однако у электронного обучения есть и некоторые ограничения, такие как отсутствие личного взаимодействия и возможные технические проблемы. Поэтому многие организации используют смешанный подход, комбинируя электронное обучение с традиционными формами.

Самообразование.

Самообразование играет важную роль в развитии персонала, особенно в контексте концепции непрерывного обучения. Организации могут поддерживать самообразование сотрудников следующими способами [16]:

- предоставление доступа к профессиональной литературе и базам знаний;
- выделение времени на самообучение;
- компенсация затрат на самостоятельное обучение;
- создание культуры, поощряющей самообразование.

Для эффективной поддержки самообразования организации могут создавать корпоративные библиотеки, подписываться на профессиональные онлайн-ресурсы, организовывать клубы по обмену знаниями.

Геймификация.

Геймификация представляет собой использование игровых элементов и механик в неигровом контексте для повышения вовлеченности сотрудников в процесс обучения [24]. Формы геймификации в развитии персонала включают:

- обучающие игры и симуляции;
- системы баллов и рейтингов;
- квесты и челленджи;
- виртуальные награды и достижения.

Геймификация особенно эффективна для повышения мотивации к обучению и усвоения сложного материала. Она также может способствовать развитию корпоративной культуры и укреплению команды.

Ротация кадров.

Ротация кадров предполагает временное перемещение сотрудников между различными позициями и подразделениями организации с целью приобретения нового опыта и расширения компетенций [33]. Это может включать:

- кросс-функциональные стажировки;
- временные назначения на проекты;
- обмен опытом между подразделениями.

Преимущества ротации кадров:

- развитие многофункциональных сотрудников;
- улучшение понимания бизнес-процессов организации;
- стимулирование инноваций через обмен идеями между подразделениями;
- повышение гибкости организационной структуры.

Однако ротация кадров требует тщательного планирования и может временно снижать производительность, пока сотрудники адаптируются к новым ролям.

Развитие эмоционального интеллекта.

В последние годы все большее внимание уделяется развитию эмоционального интеллекта сотрудников как важного фактора успеха в профессиональной деятельности [23]. Методы развития эмоционального интеллекта включают:

- тренинги по управлению эмоциями;
- практики осознанности (mindfulness);
- развитие навыков эмпатии и коммуникации;
- ролевые игры и симуляции социальных ситуаций.

Развитие эмоционального интеллекта особенно важно для руководителей и сотрудников, работающих в сфере обслуживания клиентов. Оно способствует улучшению коммуникации, снижению конфликтов и повышению эффективности командной работы.

Обучение через опыт (Experiential Learning).

Этот метод основан на идее, что люди лучше всего учатся через непосредственный опыт [34]. Формы обучения через опыт включают:

- ролевые игры;
- бизнес-симуляции;
- выездные тренинги и командообразующие мероприятия;
- решение кейсов из реальной практики.

Обучение через опыт особенно эффективно для развития практических навыков и изменения поведенческих паттернов. Оно также способствует лучшему запоминанию материала, так как вовлекает эмоциональные и физические аспекты обучения.

Развитие критического мышления.

Развитие критического мышления становится все более важным в условиях информационной перегрузки и быстро меняющейся бизнес-среды. Методы развития критического мышления включают:

- анализ кейсов;
- дебаты и дискуссии;
- решение логических задач;
- практика аргументации и оценки источников информации.

Развитие критического мышления помогает сотрудникам принимать более обоснованные решения, эффективнее решать проблемы и генерировать инновационные идеи.

Обучение через социальное взаимодействие.

Этот подход основан на теории социального обучения и предполагает, что люди учатся через наблюдение и взаимодействие с другими. Методы включают:

- создание сообществ практиков;
- использование социальных сетей для обмена знаниями;
- организация неформальных встреч для обмена опытом;
- программы взаимного обучения (peer-to-peerlearning).

Обучение через социальное взаимодействие способствует созданию культуры обмена знаниями в организации и может быть особенно эффективным для передачи неявных знаний.

Таким образом, эффективное развитие персонала требует комплексного подхода, учитывающего как потребности организации, так и индивидуальные особенности сотрудников. Организации, которые успешно внедряют и

постоянно совершенствуют разнообразные методы и формы развития персонала, получают значительное конкурентное преимущество за счет повышения компетентности, мотивации и лояльности своих сотрудников.

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды, технологического прогресса и глобализации подходы к развитию персонала постоянно эволюционируют. Рассмотрим основные современные тенденции в этой области.

Цифровизация обучения.

Одной из ключевых тенденций в развитии персонала является активное внедрение цифровых технологий в процесс обучения. Это включает в себя:

- онлайн-платформы для обучения. Многие организации внедряют корпоративные системы управления обучением (LMS), которые позволяют сотрудникам получать доступ к учебным материалам в любое время и с любого устройства [22];
- мобильное обучение. Разработка образовательных приложений и адаптация контента для мобильных устройств позволяет сотрудникам учиться "на ходу" [29];
- виртуальная и дополненная реальность (VR/AR). Эти технологии используются для создания иммерсивного опыта обучения, особенно эффективного при обучении техническим навыкам и в ситуациях, где реальная практика может быть опасной или дорогостоящей [35];
- искусственный интеллект (ИИ) в обучении. ИИ используется для персонализации обучения, анализа прогресса учащихся и предоставления рекомендаций по дальнейшему развитию [33].

По мнению О.Л. Чулановой [29, с.364], цифровизация обучения позволяет сделать процесс развития персонала более гибким, доступным и ориентированным на индивидуальные потребности сотрудников.

Персонализация обучения.

Тренд на персонализацию затрагивает и сферу развития персонала. Организации стремятся создавать индивидуальные траектории обучения для каждого сотрудника, учитывая его текущий уровень компетенций, карьерные цели и стиль обучения [26].

Персонализация обучения включает:

- использование ИИ для анализа потребностей в обучении;
- создание адаптивных учебных программ;
- предоставление выбора форматов и времени обучения;
- разработку индивидуальных планов развития.

В.М. Маслова [17, с.431] отмечает, что персонализированный подход к обучению повышает мотивацию сотрудников и эффективность усвоения материала.

Непрерывное обучение и культура самообучения.

Концепция непрерывного обучения (lifelong learning) становится все более актуальной в современном быстро меняющемся мире. Организации стремятся создать культуру, в которой сотрудники постоянно обновляют свои знания и навыки [27].

Это включает:

- поощрение самообразования;
- создание корпоративных библиотек и баз знаний;
- организацию регулярных обучающих мероприятий;
- внедрение систем обмена знаниями между сотрудниками.

Одегов Ю. Г. [20, с.467] подчеркивает, что организации, которые успешно внедряют культуру непрерывного обучения, становятся более адаптивными и инновационными.

Развитие softskills.

В современном мире все большее значение приобретают "мягкие" навыки (softskills), такие как эмоциональный интеллект, критическое мышление, коммуникативные навыки, умение работать в команде [23].

Основные направления развития softskills включают:

- лидерство и управление командой;
- эмоциональный интеллект;
- креативность и инновационное мышление;
- адаптивность и гибкость;
- навыки межличностного общения.

Пугачев В. П. [23, с.280] и соавторы отмечают, что развитие softskills становится ключевым фактором успеха в современной бизнес-среде, где технические навыки быстро устаревают.

Микрообучение.

Тенденция к микрообучению связана с необходимостью быстрого усвоения информации в условиях информационной перегрузки. Микрообучение предполагает разбивку учебного материала на небольшие, легко усваиваемые модули [22].

Преимущества микрообучения:

- быстрое усвоение информации;
- возможность обучения без отрыва от работы;
- высокая вовлеченность учащихся;
- легкость обновления контента.

М.В. Полевая [21, с.273] отмечает, что микрообучение особенно эффективно для развития конкретных навыков и поддержания знаний в актуальном состоянии.

Геймификация обучения.

Использование игровых элементов в неигровом контексте (геймификация) становится все более популярным методом повышения вовлеченности сотрудников в процесс обучения [24].

Элементы геймификации в обучении:

- системы баллов и рейтингов;
- виртуальные награды и достижения;

- соревновательные элементы;
- сюжетные линии и ролевые игры.

Литвинюк А. А. [14, с.498] подчеркивает, что геймификация особенно эффективна для повышения мотивации к обучению и усвоения сложного материала.

Социальное обучение.

Концепция социального обучения основана на идее, что люди учатся лучше всего через взаимодействие с другими. Эта тенденция проявляется в следующих формах [16]:

- создание профессиональных сообществ внутри организации;
- использование корпоративных социальных сетей для обмена знаниями;
- организация менторских программ и взаимного обучения;
- проведение хакатонов и других командных мероприятий.

Генкин Б. М. [5, с.464] отмечает, что социальное обучение способствует не только развитию навыков, но и укреплению корпоративной культуры.

Акцент на развитии лидерства.

Развитие лидерских качеств становится приоритетным направлением для многих организаций. Это связано с осознанием роли эффективного лидерства в достижении бизнес-целей [18].

Современные программы развития лидерства включают:

- коучинг и менторинг;
- ротацию на руководящих должностях;
- участие в кросс-функциональных проектах;
- обучение через опыт (experiential learning).

Веснин В. Р. [4, с.688] подчеркивает важность развития не только вертикального, но и горизонтального лидерства в современных организациях.

Обучение в контексте работы.

Тенденция к обучению в контексте работы (learning in the flow of work) предполагает интеграцию обучения непосредственно в рабочие процессы [31].

Это может включать:

- встроенные обучающие модули в рабочих приложениях;
- системы поддержки принятия решений;
- чат-боты для быстрого доступа к информации;
- инструменты для обмена знаниями в режиме реального времени.

Лобанова Т. Н. [15, с.482] отмечает, что обучение в контексте работы повышает релевантность и применимость полученных знаний.

Развитие кросс-функциональных навыков.

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды организации стремятся развивать у сотрудников навыки в смежных областях, повышая таким образом гибкость и адаптивность персонала [8].

Методы развития кросс-функциональных навыков:

- ротация между отделами;
- участие в кросс-функциональных проектах;
- создание мультидисциплинарных команд;
- программы обмена опытом между подразделениями.

Горленко О. А. [6, с.249] и Кязимов К. Г. [13, с.202] подчеркивают, что развитие кросс-функциональных навыков способствует повышению инновационности и эффективности организации.

Акцент на благополучии сотрудников.

Все больше организаций осознают важность комплексного подхода к развитию персонала, который включает не только профессиональные навыки, но и физическое и психологическое благополучие сотрудников [34].

Программы развития, ориентированные на благополучие, могут включать:

- обучение управлению стрессом;
- программы по поддержанию work-life balance;

- развитие навыков эмоционального интеллекта;
- программы по поддержанию физического здоровья.

Armstrong M. [31, с.840] и соавторы отмечают, что инвестиции в благополучие сотрудников приводят к повышению производительности труда и снижению текучести кадров [34].

Использование аналитики в развитии персонала.

Применение аналитических методов и больших данных для оценки эффективности программ развития и прогнозирования потребностей в обучении становится все более распространенным [32].

Направления использования аналитики:

- оценка эффективности обучающих программ;
- прогнозирование потребностей в навыках;
- персонализация обучения на основе данных;
- оптимизация инвестиций в развитие персонала.

G. Dessler [32, с.728] подчеркивает, что использование аналитики позволяет организациям принимать более обоснованные решения в области развития персонала [32].

Современные тенденции в развитии персонала отражают общие изменения в бизнес-среде:

- цифровизацию,
- глобализацию,
- ускорение темпов изменений.

Организации стремятся создать гибкие, персонализированные системы развития, которые позволяют сотрудникам постоянно обновлять свои навыки и адаптироваться к новым вызовам.

В заключение следует отметить, что развитие персонала в современных условиях требует комплексного, стратегического подхода. Организации должны не только следовать текущим тенденциям, но и предвидеть будущие изменения в бизнес-среде и потребности в навыках.

2 Анализ системы совершенствования кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»

2.1 Общая характеристика ООО «Панорама ГЛАСС»

Общество с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» – динамично развивающаяся компания, специализирующаяся на изготовлении и монтаже светопрозрачных конструкций из стекла и алюминия. С момента основания в 2005 году предприятие уверенно заняло позицию надёжного поставщика инновационных решений в данной отрасли строительства.

Юридический адрес компании: 630129, Новосибирская область, город Новосибирск, улица Тайгинская, дом 2.

Компания оказывает широкий спектр услуг:

- производство и монтаж оконных и дверных блоков из поливинилхлоридных и алюминиевых профилей;
- проектирование, изготовление и установка стеклянных перегородок, зимних садов и светопрозрачных кровель;
- разработка и реализация фасадных систем для зданий различной сложности; монтаж балконов и лоджий;
- производство стеклопакетов различных типов с энергосберегающими или шумоизоляционными характеристиками;
- декоративная обработка стекла методами пескоструйной обработки, фьюзинга или ультрафиолетовой печати;
- изготовление стеклянных ограждений; оснащение объектов автоматическими дверями;
- сервисное сопровождение установленных изделий и проведение ремонтных работ.

Компания была основана Александром Ивановым совместно с Сергеем Петровым. Благодаря значительному опыту основателей в строительной сфере

была реализована идея создания предприятия по внедрению передовых технологий на рынке светопрозрачных конструкций.

Основные этапы развития организации включают:

- в 2005 году запущена линия по производству пластиковых окон при численности коллектива 15 человек;
- в 2007 году расширен ассортимент за счёт освоения алюминиевых систем; штат увеличился до 40 сотрудников;
- в 2010 году введён в эксплуатацию собственный цех по выпуску стеклопакетов при объёме инвестиций около 15 миллионов рублей;
- в 2013 году реализованы высокоэффективные энергосберегающие решения;
- в 2015 году начаты работы по проектированию фасадов зданий; создано собственное бюро конструкторов;
- в 2018 году завершено строительство нового производственного комплекса с удвоением производственной мощности предприятия;
- к началу 2021 года внедрена система автоматизированного управления всеми этапами производства;
- в течение 2023 года компания получила международную сертификацию системы менеджмента качества ISO 9001:2015.

Миссия предприятия заключается в создании благоприятной и эстетически привлекательной среды для проживания и профессиональной деятельности с упором на внедрение передовых решений, соответствующих высоким стандартам качества и экологической ответственности.

Долгосрочные цели развития компании сосредоточены на расширении присутствия сначала в регионе, а затем по всей Российской Федерации посредством:

- интеграции интеллектуальных систем в светопрозрачные конструкции;

- оснащения производственных процессов роботизированными комплексами;
- создания представительств в десяти крупнейших городах России к 2026 году;
- усиления цифрового взаимодействия с потребителями;
- применения принципов бережливого производства с целью снижения издержек;
- заключения стратегических соглашений с ключевыми поставщиками отрасли.

ООО «Панорама ГЛАСС» не ограничивается изготовлением светопрозрачных конструкций – компания формирует пространства, способствующие комфорту и эстетике жизни людей, а также отвечает за сохранение окружающей среды для будущих поколений.

Проведение PEST-анализа ООО «Панорама ГЛАСС» (таблица 1) является важным элементом процесса стратегического управления.

Таблица 1 – PEST-анализ факторов макросреды ООО «Панорама ГЛАСС»

Фактор	Описание	Влияние
Политические факторы	Стабильная политическая обстановка в России, поддержка сферы строительства и легкие условия для ведения бизнеса.	Положительное влияние на ведение дел, возможности для получения государственных контрактов.
Экономические факторы	Рост рынка недвижимости и строительных услуг, повышающий спрос на светопрозрачные конструкции; колебания валютных курсов и инфляция.	Как положительное, так и негативное влияние на стоимость материалов и конечную цену продукции.
Социальные факторы	Увеличение интереса к энергоэффективным и экологичным решениям, растущий уровень жизни, что повышает спрос на качественные строительно-отделочные материалы.	Позитивное влияние на спрос и формирование новаторских предложений.
Технологические факторы	Развитие новых технологий обработки стекла и автоматизации производственных процессов; внедрение умных технологий в строительстве.	Создание конкурентных преимуществ через инновации и улучшение производственных процессов.

PEST-анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» показывает, что политическая ситуация и меры государственной поддержки строительной отрасли создают стабильную основу для успешной работы предприятия. На экономическое состояние компании положительно влияют рост спроса на светопрозрачные конструкции и повышение уровня жизни населения, что способствует расширению рынка сбыта и открывает новые перспективы для развития.

Социальные факторы также оказывают существенное влияние: формирующийся спрос на экологичные и энергоэффективные решения совпадает со специализацией компании, ориентированной на производство качественных современных изделий. Внедрение новых технологических разработок позволяет оптимизировать производственные процессы и усиливать конкурентные преимущества на рынке.

Таким образом, ООО «Панорама ГЛАСС» обладает благоприятными предпосылками для дальнейшего роста, однако эффективное управление требует постоянного мониторинга внешней среды и гибкой адаптации к изменениям рынка.

Организационная структура управления ООО «Панорама ГЛАСС» представлена на рисунок 2.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Панорама ГЛАСС»

Таким образом, система управления ООО «Панорама ГЛАСС» имеет линейно-функциональную структуру.

Для оценки эффективности деятельности ООО «Панорама ГЛАСС» и работы системы управления персоналом проведем анализ ключевых финансово-экономических показателей за последние три года на основании форм бухгалтерской отчетности (Приложение А, рисунки А.1-А.3, Приложение Б. рисунки Б.1- Б.2).

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

Показатели	2021 г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2022-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка ¹ , тыс.руб.	198327	185000	221386	-13327	-6,72	36386	19,67
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	168636	146306	174720	-22330	-13,24	28414	19,42
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	29691	38694	46666	9003	30,32	7972	20,6
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	7401	4872	5330	-2529	-34,17	458	9,4
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	11932	15591	17404	3659	30,67	1813	11,63
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10358	18231	23932	7873	76,01	5701	31,27
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	7861	14539	18494	6678	84,95	3955	27,2
Основные средства, тыс. руб.	2766	2070	1859	-696	-25,16	-211	-10,19
Оборотные активы ² , тыс. руб.	35531	39567	53743	4036	11,36	14176	35,83
Численность ППП, чел.	21	21	21	-	-	-	-
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	19200	20850	22620	1650	8,59	1770	8,49
Производительность труда работающего, тыс.руб., стр1/стр.10	9444,14	8809,5	10542,2	-634,62	-6,72	1732,7	19,67

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	914,29	992,86	1077,1	78,57	8,59	84,28	8,49
Фондоотдача (стр1/стр8)	71,7	89,37	119,09	17,67	24,65	29,72	33,25
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,58	4,68	4,12	-0,9	-16,13	-0,56	-11,97
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	5,22	9,85	10,81	4,63	88,7	0,96	9,75
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5) ×100%	5,5	10,95	12,13	5,45	99,09	1,18	10,78
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	94,78	90,15	89,19	-4,63	-4,89	-0,96	-1,06

1 – Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 – Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств

Анализ таблицы финансово-экономических показателей позволяет оценить динамику деятельности компании за период с 2021 по 2023 год. Выручка компании сократилась в 2022 году на 6,72% по сравнению с 2021 годом, но затем увеличилась на 19,67% в 2023 году. Себестоимость продаж также снизилась в 2022 году на 13,24%, после чего выросла на 19,42% в 2023 году. Это может указывать на увеличение объемов продаж и изменения в структуре затрат.

Валовая прибыль увеличилась на протяжении всего периода на 30,32% в 2022 и на 20,60% в 2023 году.

Прибыль от продаж показывает значительный рост на 76,01% в 2022 году и на 31,27% в 2023 году. Это свидетельствует об улучшении операционной эффективности компании.

Чистая прибыль компании увеличивалась в течение анализируемого периода на 84,95% в 2022 и на 27,20% в 2023 году. Это позитивный показатель, указывающий на улучшение финансовых результатов.

Управленческие расходы снизились в 2022 году на 34,17%, что может свидетельствовать о мерах по оптимизации затрат, но увеличились на 9,40% в 2023 году.

Коммерческие расходы увеличились последовательно на 30,67% в 2022 и 11,63% в 2023 году, что может указывать на активизацию маркетинговой и рекламной деятельности.

Основные средства сократились на протяжении всего периода, что может быть связано с амортизацией или отсутствием значительных инвестиций в основные средства.

Оборотные активы выросли как в 2022, так и в 2023 году, что может свидетельствовать об улучшении управления запасами или об увеличении производственной деятельности.

Численность ППП осталась постоянной за весь период, что может указывать на стабильность в кадрах.

Производительность труда падает в 2022 году, но значительно увеличивается в 2023, что соотносится с динамикой выручки.

Фондоотдача увеличивается, что является положительным показателем эффективности использования основных средств.

Оборачиваемость активов снижается, что может указывать на увеличение накопления запасов или дебиторской задолженности по сравнению с уровнем продаж.

Рентабельность продаж и производства показывает положительную динамику, увеличиваясь с каждым годом, что указывает на повышение эффективности хозяйственной деятельности компании.

Затраты на рубль выручки снижаются, что свидетельствует о повышении эффективности затрат и увеличении рентабельности компании.

Проанализируем структуру персонала по категориям, таким как руководители, специалисты и рабочие, в таблице 3.

Таблица 3 – Обеспеченность ООО «Панорама ГЛАСС» трудовыми ресурсами в 2021 – 2023 гг.

Год	Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
2021	1 чел. (4,76%)	4 чел. (19,05%)	16 чел. (76,19%)	21 чел. (100%)
2022	1 чел. (4,76%)	4 чел. (19,05%)	16 чел. (76,19%)	21 чел. (100%)
2023	1 чел. (4,76%)	4 чел. (19,05%)	16 чел. (76,19%)	21 чел. (100%)

Таким образом, анализируя данные за период с 2021 по 2023 год, можно заметить отсутствие изменений в структуре и динамике персонала ООО «Панорама ГЛАСС» по категориям.

Более наглядно структура персонала ООО «Панорама ГЛАСС» представлена на рисунке 3.

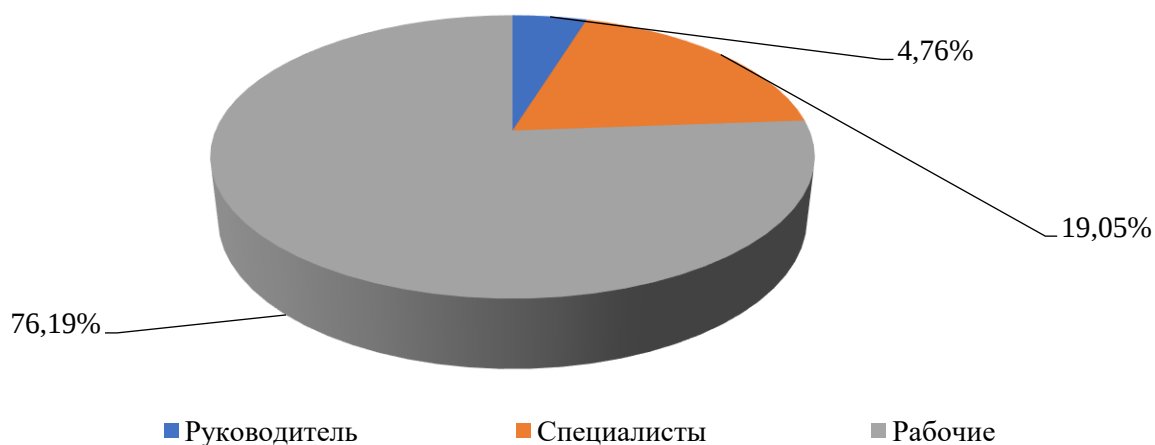


Рисунок 3 – Структура персонала ООО «Панорама ГЛАСС» в 2023 году, %

Итак, в структуре персонала доля рабочих (76,19%), доля специалистов – 19,05 %, а руководители занимают 7,76 %. Данная структура в течение анализируемого периода не изменялась.

Анализ персонала ООО «Панорама ГЛАСС» по возрастному критерию представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика и структура состава персонала по возрасту ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг.

Категория персонала	2021 год		2022 год		2023 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
20-30 лет	5	23,8	6	28,6	7	33,3
31-40 лет	7	33,3	6	28,6	5	23,8
41-50 лет	4	19,0	5	23,8	4	19,0
51-60 лет	3	14,3	3	14,3	3	14,3
Старше 60 лет	2	9,50	1	4,8	2	9,5
Итого	21	100,00	21	100,00	21	100,00

Таким образом, можно отметить рост доли сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет: если в 2021 году они составляли 23,8% коллектива, то к 2023 году этот показатель достиг уже 33,3%. Это свидетельствует о притоке молодых специалистов, что способствует укреплению инновационного потенциала организации и её адаптивности в условиях меняющегося рынка.

Вместе с тем зафиксировано сокращение численности работников в возрастной группе от 31 до 40 лет – с прежних 33,3% доля этой категории снизилась до 23,8%. Такая динамика вызывает определённые опасения ввиду возможной утраты квалифицированных сотрудников с богатым профессиональным опытом. Именно эта категория зачастую играет ключевую роль в обеспечении стабильной деятельности компании.

Показатели по сотрудникам от 41 до 60 лет остаются относительно стабильными. Это свидетельствует об успешном удержании опытных работников данной возрастной группы. Однако необходимо учитывать потенциальные риски их ухода и связанные с этим трудности восполнения экспертного уровня внутри предприятия.

Число работников старше шестидесяти лет существенно не изменилось; однако из-за небольшой численности этой категории даже незначительное сокращение может заметно повлиять на структуру всего штата.

ООО «Панорама ГЛАСС» эффективно реализует политику привлечения молодых специалистов, что способствует появлению новых идей и

современных подходов к решению производственных задач. При этом важно сосредоточить внимание на сохранении сбалансированного возрастного состава персонала. Дефицит сотрудников среднего возраста способен негативно сказаться на стабильности процессов и качестве выполняемой работы. Поэтому целесообразно разрабатывать специальные меры по удержанию наиболее ценных кадров этой категории и обеспечивать эффективную передачу профессиональных знаний между поколениями для поддержания необходимого уровня экспертизы в коллективе.

Детальный анализ структуры персонала по уровню образования представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика и структура уровня образования персонала ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг.

Категория персонала	2021 год		2022 год		2023 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее общее	3	14,29	2	9,52	2	9,52
Среднее специальное	6	28,57	5	23,81	4	19,05
Высшее	12	57,14	14	66,67	15	71,43
Итого	21	100,00	21	100,00	21	100,00

В 2021 году работники с высшим образованием составляли 57,14% персонала, а к 2023 году их доля возросла до 71,43%. Такая динамика свидетельствует о целенаправленном укреплении профессиональных компетенций и акценте на повышении квалификации сотрудников. Этот процесс способствует укреплению конкурентных позиций организации и создает предпосылки для активного внедрения новых технологий и инновационных решений.

Доля сотрудников со средним общим образованием снизилась с 14,29% до 9,52%, а число специалистов со средним специальным образованием уменьшилось с 28,57% до 19,05%. Подобное перераспределение отражает стремление компании привлекать кандидатов с более высоким уровнем

образования, что в долгосрочной перспективе способствует формированию высокопрофессиональной команды.

Численность работников предприятия за рассматриваемый период оставалась стабильной и составляла 21 человек. Это может свидетельствовать о выверенной кадровой политике ООО «Панорама ГЛАСС», ориентированной на удержание квалифицированных специалистов и развитие их профессионального потенциала.

Таким образом, компания демонстрирует устойчивую тенденцию к увеличению числа сотрудников с высшим образованием – важную предпосылку для дальнейшего успешного развития предприятия. При этом сокращение доли работников со средним уровнем образования требует особого внимания к вопросам дополнительного обучения и повышения квалификации персонала для поддержания необходимого уровня компетентности коллектива. Целесообразно продолжить реализацию программ повышения квалификации и разработать механизмы мотивации профессионального роста для всех категорий сотрудников вне зависимости от исходного образовательного уровня.

Структура персонала по стажу работы проанализирована в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика и структура сотрудников по стажу ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг.

Категория персонала	2021 год		2022 год		2023 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	5	23,81	4	19,05	3	14,29
1-3 года	7	33,33	8	38,10	9	42,86
3-5 лет	4	19,05	5	23,81	5	23,81
Более 5 лет	5	23,81	4	19,05	4	19,05
Итого:	21	100,00	21	100,00	21	100,00

Доля сотрудников, работающих в компании менее одного года, снизилась с 23,81% в 2021 году до 14,29% в 2023 году.

Численность персонала со стажем от одного до трёх лет возросла с 33,33% до 42,86%. Такой рост отражает целенаправленные усилия компании по созданию привлекательных условий труда и поддержке новых сотрудников через профессиональное развитие и адаптационные мероприятия.

Доля работников со стажем от трёх до пяти лет осталась на прежнем уровне – 23,81%, а специалисты с опытом работы свыше пяти лет стабильно составляли 19,05% в течение всего анализируемого периода. Это указывает на способность организации удерживать ключевых и опытных сотрудников, что способствует формированию профессиональной среды и обеспечивает преемственность внутри коллектива.

В целом структура распределения стажа среди персонала ООО «Панорама ГЛАСС» демонстрирует положительные изменения: сокращается доля новичков с минимальным сроком работы при одновременном увеличении числа работников со средним уровнем опыта; сохраняется устойчивое присутствие специалистов с длительным стажем.

Анализ показателей текучести кадров приведён в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика текучести кадров ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг., чел.

Показатель	Год			Изменение	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Среднесписочная численность, чел.	21	21	21	-	-
Принято на работу, чел.	3	4	5	1	2
Выбыло, чел.	3	4	5	1	2
Коэффициент текучести кадров, %	14,29	19,05	23,81	4,76	4,76

В 2021 году уровень текучести кадров в ООО «Панорама ГЛАСС» составил 14,29 %. В последующие периоды наблюдался рост данного показателя: в 2022 году он достиг 19,05 %, а к 2023 году увеличился до 23,81 %. Такая динамика свидетельствует об усугубляющейся проблеме удержания сотрудников и требует комплексного анализа причин. Среди факторов,

способствующих росту текучести персонала, выделяются как внутренние особенности управления организацией, так и изменения конъюнктуры рынка труда.

Современная экономическая и социальная среда характеризуется быстрыми преобразованиями, оказывающими значительное влияние на поведение работников. Представители новых поколений ценят не только размер заработной платы, но и возможности профессионального развития, благоприятный психологический климат в коллективе и гармоничное соотношение между работой и личной жизнью. Возрастает значимость рабочих мест с развитой системой обучения и карьерного роста; такие факторы зачастую воспринимаются как более приоритетные по сравнению с традиционной стабильностью должности или строгой иерархической структурой.

Несмотря на негативную тенденцию роста текучести персонала, финансовые результаты ООО «Панорама ГЛАСС» демонстрируют положительную динамику: предприятие сохраняет устойчивое положение и продолжает показывать хорошие показатели эффективности. Для дальнейшего развития бизнеса необходимо сосредоточиться на ряде ключевых направлений. Прежде всего, важным является обновление парка основных средств для обеспечения соответствия актуальным стандартам отрасли и повышения конкурентоспособности. Также требуется оптимизировать структуру коммерческих расходов для улучшения финансовых результатов. С учётом обозначенных тенденций кадрового движения предприятию целесообразно не только выстраивать эффективную работу с персоналом для снижения уровня текучести сотрудников, но также уделять внимание развитию корпоративной культуры. Формирование сильных внутренних ценностей способствует укреплению приверженности работников организации и снижению вероятности их ухода в поисках более привлекательных условий труда у других работодателей.

2.2 Анализ существующей системы кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»

В рамках кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС» ставится задача формирования коллектива с высокой профессиональной компетентностью, внутренней мотивацией и преданностью корпоративным ценностям.

Основная цель кадровой политики – создание условий для всестороннего развития и удержания ключевых специалистов, способствующих выполнению стратегических задач организации.

Основные направления кадровой политики включают:

а) привлечение квалифицированных специалистов:

- 1) укрепление положительного имиджа компании на рынке труда за счёт предоставления конкурентоспособных условий найма и достойной оплаты труда;
- 2) создание возможностей для профессионального роста, включая карьерные перспективы и доступ к профильным образовательным программам.

б) повышение квалификации персонала:

- 1) организация регулярных обучающих мероприятий (семинары, тренинги, курсы), позволяющих поддерживать актуальность знаний сотрудников в соответствии с требованиями рынка;
- 2) стимулирование получения дополнительного образования и интеграция образовательных процессов в повседневную деятельность.

в) формирование корпоративной культуры и укрепление лояльности к организации:

- 1) создание инклюзивного рабочего пространства, где каждый сотрудник ощущает свою значимость в коллективе;
- 2) поддержка инициативности работников и развитие командной работы для формирования атмосферы доверия и сотрудничества.

г) совершенствование системы мотивации персонала:

- 1) внедрение прозрачных процедур оценки эффективности работы для объективного вознаграждения вклада сотрудников в успех компании;
- 2) расширение системы поощрений за счёт сочетания материальных стимулов с нематериальными формами признания заслуг.

д) обеспечение эффективного информационного обмена внутри компании:

- 1) развитие структурированной обратной связи между руководством и сотрудниками для учёта мнений коллектива при принятии управленческих решений;
- 2) повышение открытости коммуникационных каналов с целью создания благоприятного психологического климата в коллективе.

В таблице 8 представлены элементы кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС».

Таблица 8 – Элементы кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС»

Элемент	Описание	Инструменты
Планирование персонала	Анализ кадров, определение необходимых изменений и разработка стратегии по набору персонала для поддержания роста и эффективности бизнеса.	Прогноз
Подбор, отбор, найм	Процессы поиска, отбора и найма сотрудников	Вакансии, собеседования.
Адаптация/наставничество	Процессы введения новых сотрудников в должность.	Программы наставничества.
Обучение и развитие (управление карьерой)	Мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников и развитие их профессиональных навыков.	Тренинги, курсы, семинары.

Продолжение таблицы 8

Элементы кадровой политики	Описание	Инструменты
Аттестация персонала	Система аттестации персонала в ООО «Панорама ГЛАСС» направлена на создание эффективной рабочей среды, где каждый сотрудник может развиваться, повышать свою квалификацию и вносить активный вклад в развитие компании.	Опросы и анкетирование
Мотивация персонала	Системы измерения эффективности, а также программы поощрения сотрудников.	Аттестации, премии, признание достижений.
Корпоративная культура	Формирование и поддержание ценностей, норм и правил поведения, которые способствуют сплоченности и эффективной коммуникации в коллективе.	Корпоративные мероприятия, внутренняя коммуникация.
Социальная политика	Установление и развитие мер социальной поддержки сотрудников, включая льготы и гарантии.	Страховки, пенсионные программы, дополнительные отпуска.
Кадровый резерв	Определение критериев отбора; поиск и привлечение кандидатов; оценка кандидатов; формирование резерва.	Формирование списка резервистов

Анализ кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС» будет проведён с помощью интервью со специалистом по кадрам, анкетирование персонала и анализом кадровых документов.

Проанализируем каждый элемент кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС» более подробно.

Планирование персонала.

Для ООО «Панорама ГЛАСС» планирование персонала является ключевым процессом. В таблице 9 представлено планирования персонала ООО «Панорама ГЛАСС» на 2025 год.

Таблица 9 – Планирования персонала ООО «Панорама ГЛАСС» на 2025 год

Должность	Текущая численность	Необходимая численность через 1 год	Причины изменений	Требуемые навыки/компетенции
Генеральный директор	1	1	Устойчивое развитие компании	Лидерство, стратегическое мышление, управление
Главный бухгалтер	1	1	Поддержание финансовой стабильности	Бухгалтерский учет, анализ финансовых отчетов

Продолжение таблицы 9

Должность	Текущая численность	Необходимая численность через 1 год	Причины изменений	Требуемые навыки/компетенции
Специалист по кадрам	1	1	Поддержка HR-политики компании	Подбор персонала, трудовое законодательство
Менеджер по снабжению и сбыту	1	1	Оптимизация цепочки поставок	Переговоры, аналитические навыки, знание рынка
Главный инженер	1	1	Обеспечение проектирования и контроля качества	Технические навыки, знание стеклянных конструкций
Рабочие (монтажники, сборщики)	16	20	Увеличение объемов производства и установки	Навыки работы с инструментами, монтажные навыки
Итого	21	25	-	-

В настоящее время штат общества с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» составляет 21 сотрудник, включая управленческий и производственный персонал. При реализации планов по развитию предприятия возможно увеличение численности работников до 25 в течение 2025 года. Основным фактором такого роста является ожидаемое расширение деятельности организации, прежде всего за счёт увеличения объёмов производства и внедрения новых услуг. В связи с этим компании необходимо регулярно анализировать и корректировать кадровую стратегию для своевременного реагирования на изменения рыночной среды.

Подбор, отбор, найм.

В рамках изучения внутренних регламентов был проанализирован документ «Положение об организации приёма персонала». Этот нормативный акт устанавливает стандарты работы с кандидатами и определяет последовательность процедур при найме новых сотрудников, что позволяет обеспечивать соответствие кадровых решений долгосрочным задачам предприятия. Благодаря таким положениям общество с ограниченной

ответственностью «Панорама ГЛАСС» обеспечивает не только оперативное комплектование штата, но и формирует команду профессионалов, ориентированных на достижение корпоративных целей. Схематическое распределение каналов привлечения кандидатов представлено на рисунке 4.

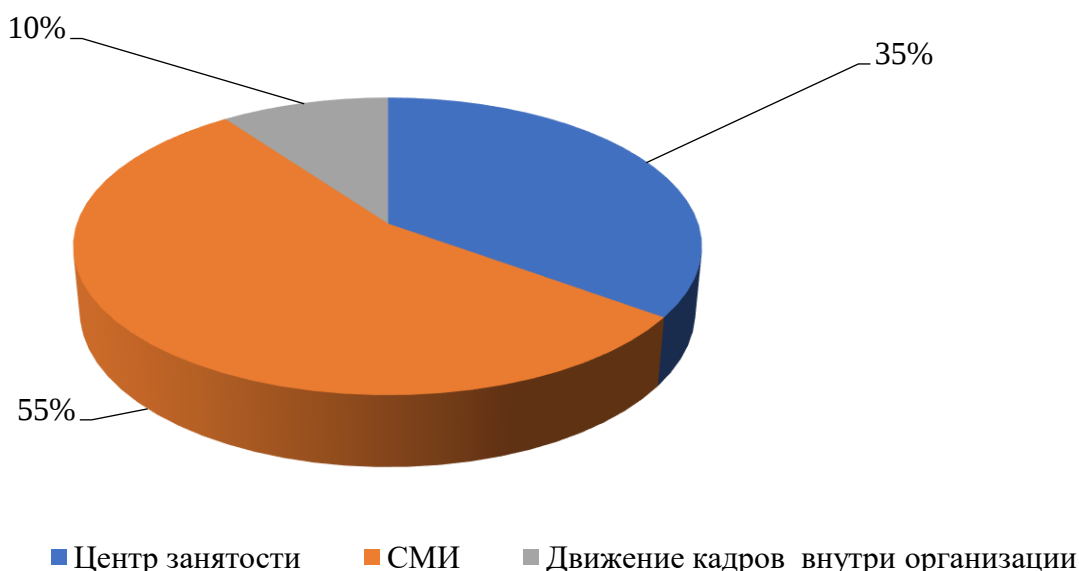


Рисунок 4 – Структура источников привлечения кандидатов в ООО «Панорама ГЛАСС», %

Анализ процессов найма в ООО «Панорама ГЛАСС» свидетельствует о применении разнообразных методов поиска и отбора персонала, что обеспечивает эффективное закрытие вакансий:

- наибольшая часть специалистов (55%) была привлечена через социальные сети и другие информационные каналы. Такой подход отражает высокий уровень цифровизации рекрутинговой стратегии компании и подтверждает её ориентацию на современные средства коммуникации для расширения охвата потенциальных кандидатов;
- около 35% новых сотрудников были приняты посредством сотрудничества с центрами занятости. Этот показатель указывает на активное взаимодействие организации с государственными или

частными службами занятости, использующими проверенные методы поиска работников;

- внутрикорпоративные переводы составили 10% от общего числа новых сотрудников. Этот факт демонстрирует стремление руководства развивать кадровый потенциал внутри коллектива и делать ставку на повышение квалификации собственных специалистов.

Вакансии ООО «Панорама ГЛАСС» регулярно размещаются в различных социальных сетях (Приложение Д, рисунок Д.1), что позволяет поддерживать постоянный контакт с широкой аудиторией соискателей.

На данный момент в ООО «Панорама ГЛАСС» открыта вакансия на сборщика стеклопакетов (Приложение Е, рисунок Е.1).

По состоянию на 01.10.2024 в компании ООО «Панорама ГЛАСС» открыта вакансия сборщика стеклопакетов.

В организации процедура первичного отбора сотрудников включает два ключевых этапа: предварительный анализ соискателей и проведение начального собеседования. На этапе предварительного анализа осуществляется отсеивание кандидатов, не отвечающих базовым требованиям должности, таким как профильное образование, профессиональный опыт и необходимые компетенции.

Затем проводится второй этап отбора – выбор наиболее подходящих претендентов из числа прошедших первый фильтр, который выполняет специалист по подбору персонала. Обычно на этом этапе применяется метод индивидуального интервью с каждым кандидатом.

В ходе собеседований кандидатам задаются вопросы об их образовании (наличие среднего специального образования) и уточняется профессиональный опыт в соответствующей сфере деятельности.

Результаты конкурсного отбора представлены на рисунках 5–6.

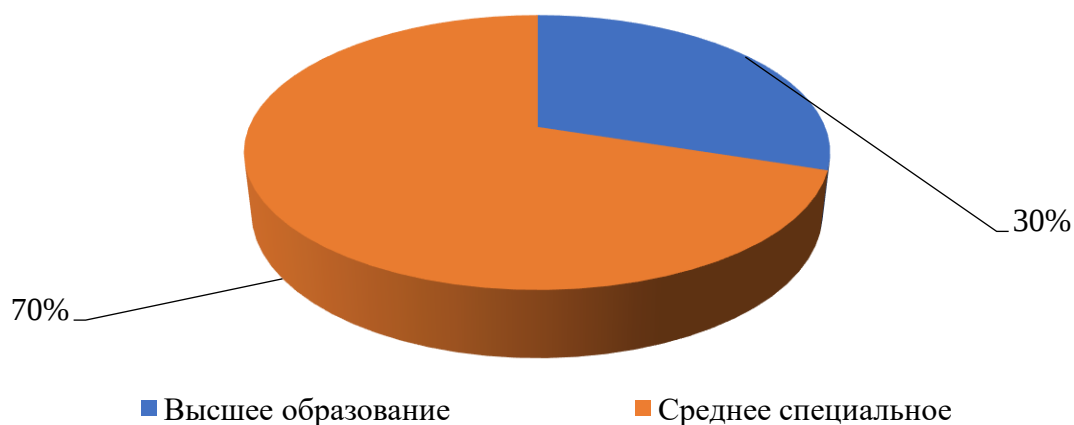


Рисунок 5 – Ответ на вопрос «Есть ли у вас высшее образование?», %

Таким образом, 30 % работников категории «Рабочие» ООО «Панорама ГЛАСС» имеют высшее образование, 70 % среднее специальное.

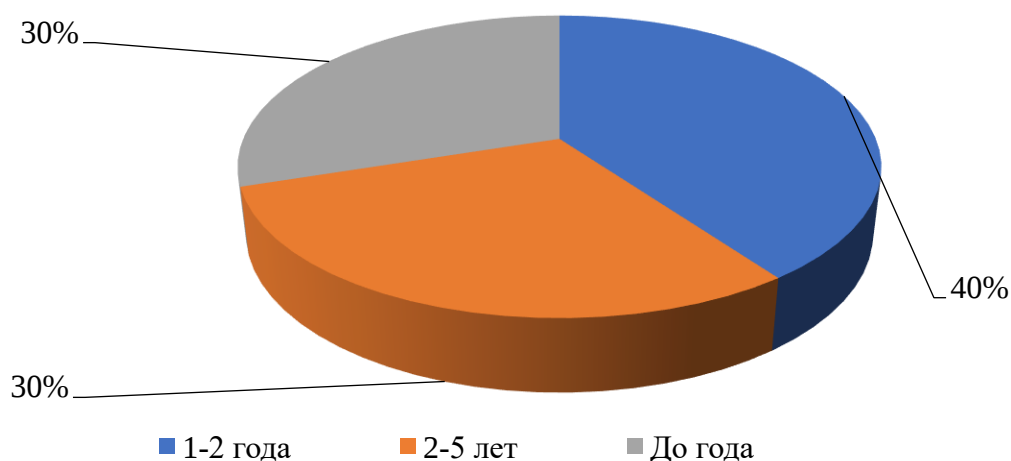


Рисунок 6 – Ответ на вопрос «Какой у вас опыт работы сборщиком-стеклорпакетов», %

Таким образом, 40 % рабочих устраивающихся в ООО «Панорама ГЛАСС» имеют опыт работы 1-2 года, до года имеют опыт работы 30 % рабочих, от 2 до 5 лет имеют опыт работы 30 % рабочих.

Критерии отбора персонала в ООО «Панорама ГЛАСС» представлены на рисунке 7.

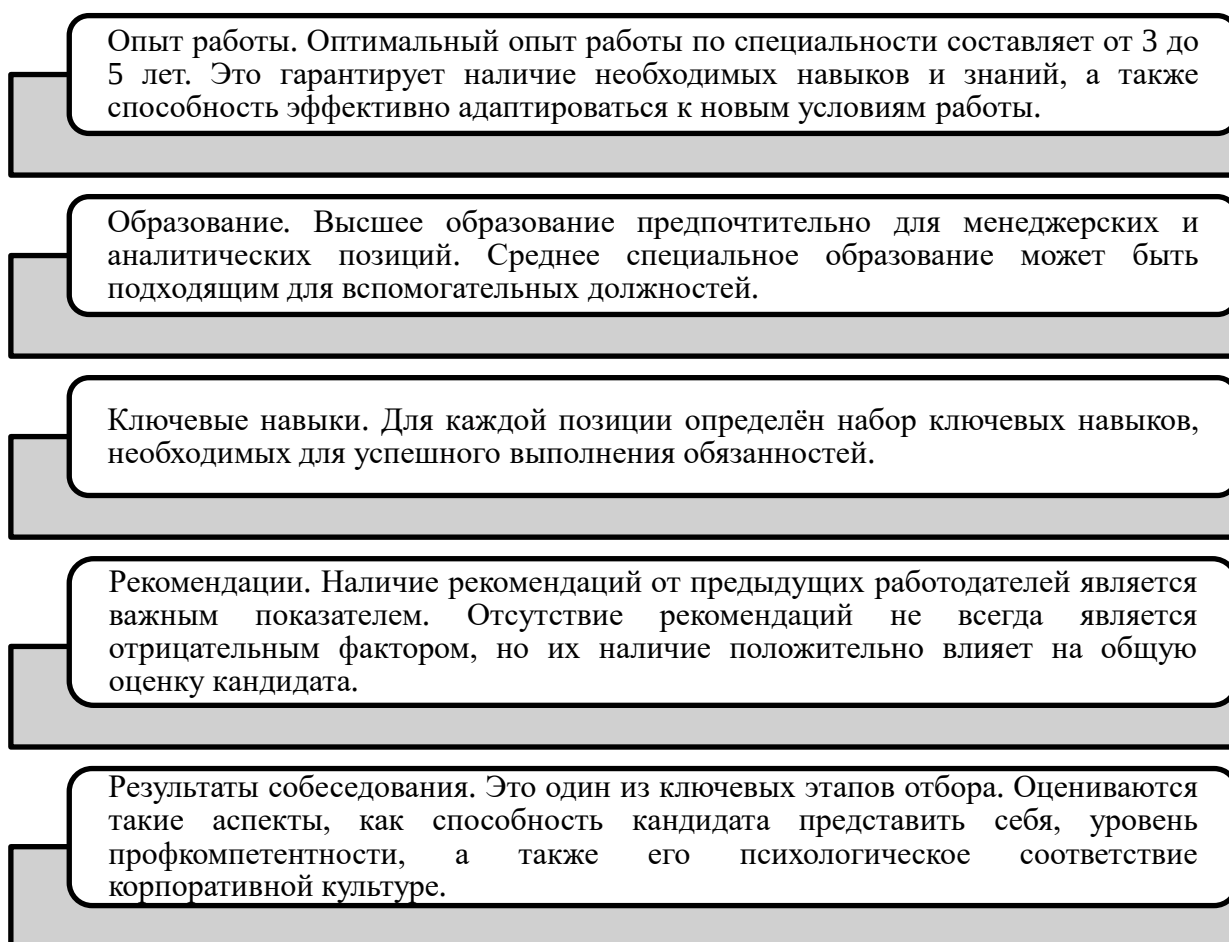


Рисунок 7 – Критерии отбора персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»

Система найма персонала, используемая ООО «Панорама ГЛАСС» преследует цель пополнения предприятия высококвалифицированными кадрами.

Из интервью со специалистом по кадрам ООО «Панорама ГЛАСС» было выявлено, что в 2023 году было принято 5 человек (таблица 10).

Таблица 10 – Найм персонала в ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год

Должность	Количество вакансий	Дата открытия вакансий	Количество откликов	Процент успешного найма (%)	Среднее время найма (дни)
Менеджер по продажам	1	01.01.2023	5	100	15
Сборщик-стеклорпакетов	4	15.02.2023	20	100	10

Согласно данным, полученным в ходе интервью с представителем отдела кадров компании, за 2023 год штат был пополнен пятью новыми сотрудниками (таблицу 10). Эти статистические сведения отражают актуальные тенденции на рынке труда и позволяют руководству организации оценивать эффективность применяемых методов найма. Например, вакансия «Сборщик стеклопакетов» привлекла наибольшее число соискателей, что свидетельствует о востребованности данной должности среди потенциальных работников.

Все сотрудники, принятые в ООО «Панорама ГЛАСС», проходят обязательный вводный инструктаж по охране труда и пожарной безопасности. Результаты анализа кадровой политики по направлению «Подбор, отбор и найм» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты оценки элемента кадровой политики «Подбор, отбор, найм» в ООО «Панорама ГЛАСС»

Элемент кадровой политики	Оценка элемента кадровой политики	Проблемы
Подбор кадров	Определение вакансий на основе анализа потребностей в производстве.	Отсутствует стратегического плана кадровых потребностей.
Отбор кадров	Критерии отбора персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»: опыт работы; образование; ключевые навыки; рекомендации; собеседование.	Отсутствуют
Найм персонала	В 2023 году было принято 5 человек.	Отсутствуют

В ходе экспертной оценки процесса подбора выявлен существенный недостаток – отсутствие долгосрочного плана формирования кадрового резерва и прогнозирования потребностей предприятия в специалистах на перспективу.

Рассмотрим особенности адаптационных мероприятий и наставничества новых работников. Внутрифирменные документы: «Положение об адаптации новых сотрудников» и «Положение о наставничестве», разработанные в 2012

году, не пересматривались длительное время и уже не соответствуют современным требованиям бизнеса.

При трудоустройстве каждый новый сотрудник получает комплект документов с необходимой информацией для облегчения интеграции в коллектив. В отдельных случаях работнику назначается наставник из числа опытных коллег; однако практика закрепления наставников применяется нерегулярно или отсутствует вовсе.

Подробная информация об оценке кадровой политики по направлению «Подбор, отбор и найм» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты оценки элемента кадровой политики «Адаптации/наставничества» в ООО «Панорама ГЛАСС»

Элемент кадровой политики	Оценка элемента кадровой политики	Проблемы
1 Введение в производство	Обучение о компании, её миссии и стратегии. Ознакомление с производственными процессами и стандартами.	Новые сотрудники чувствуют себя стесненными или изолированными. Недостаток времени на личное общение из-за загруженности сотрудников.
2 Обучение специфике работы	Процесс обучения конкретным задачам (например, установка окон и дверей, работа с разными материалами). Проведение практических занятий.	Сложности с усвоением технической информации. Информация может быть избыточной, что затрудняет процесс обучения.
3 Назначение наставника	Каждому новому сотруднику назначается наставник только формально.	Загруженность наставника может ограничивать его возможности помощи.
4 Оценка эффективности	Проведение промежуточной и итоговой оценки освоения работы.	Сложности в объективной оценке, особенно если методы оценки неформализованы. Положение об адаптации новых сотрудников, «Положение о наставничестве» являются уже неактуальными.

Таким образом, можно заключить, что процессы адаптации новых сотрудников недостаточно проработаны: многие новички испытывают затруднения при освоении обязанностей из-за отсутствия поддерживающего взаимодействия с опытными коллегами или кураторами внутри коллектива.

Обучение и развитие персонала.

В течение последних трех лет ООО «Панорама ГЛАСС» демонстрирует положительную динамику профессионального роста своих работников. Компания использует различные формы обучения:

- проведение внутренних тренингов;
- организация внешних обучающих программ;
- применение онлайн-платформ для дистанционного обучения;
- участие сотрудников в тематических семинарах.

Затраты на обучение персонала ООО «Панорама ГЛАСС» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на обучение персонала ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг.

Год	Тип обучения	Количество участников, чел.	Общие затраты, руб.
2021	Внутреннее	1	15 000
	Внешнее	2	40 000
	Онлайн-курсы	1	25 000
	Семинары	1	30 000
	Итого	х	110 000
2022	Внутреннее	1	20 000
	Внешнее	3	60 000
	Онлайн-курсы	2	50 000
	Семинары	1	30 000
	Итого	х	160 000
2023	Внутреннее	1	20 000
	Внешнее	4	100 000
	Онлайн-курсы	2	50 000
	Семинары	2	65 000
	Итого	х	235 000

Анализируя данные, приведённые в таблице 9, можно отметить, что общество с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» последовательно направляет значительные ресурсы на повышение квалификации своих сотрудников. Динамика затрат на различные формы обучения демонстрирует устойчиво возрастающий интерес компании к развитию кадрового потенциала. Основная часть финансирования приходится на внешние обучающие программы: они требуют существенных вложений, но предоставляют персоналу доступ к современным знаниям и практикам от признанных экспертов отрасли.

В то же время внутренние тренинги и дистанционные образовательные курсы остаются востребованными благодаря удобству и возможности совмещать обучение с основной работой. Также отмечается увеличение числа сотрудников, участвующих в семинарах, что свидетельствует о растущей потребности в овладении прикладными навыками и обмене опытом внутри профессионального сообщества. Структура карьерного роста в обществе с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» представлена многоуровневой системой (рисунок 8).

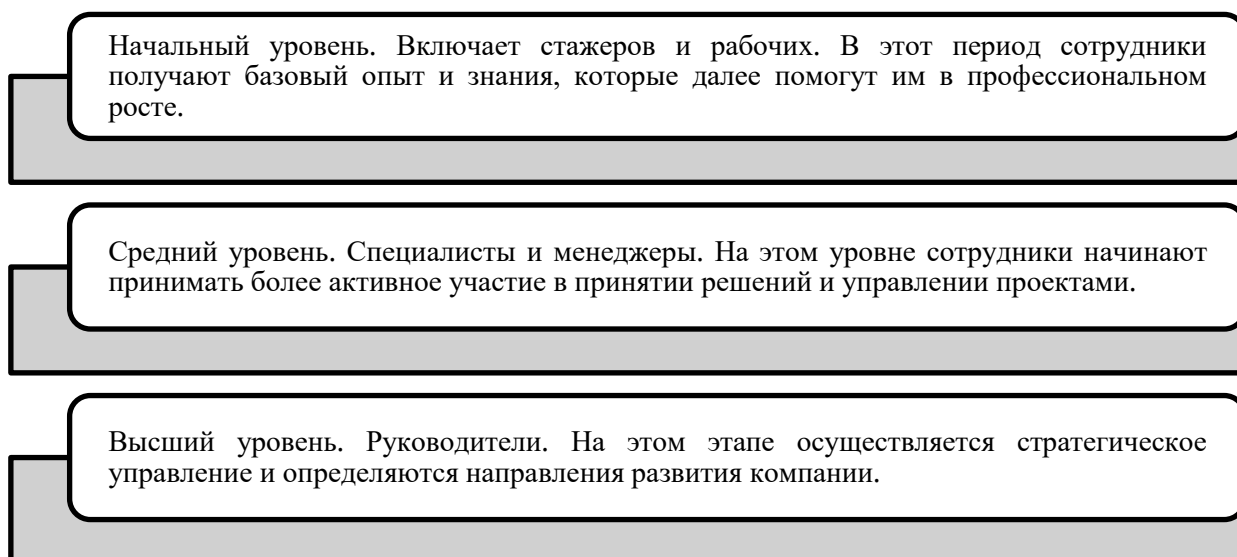


Рисунок 8 – Уровни карьерной лестницы ООО «Панорама ГЛАСС»

Таким образом, уровни карьерной лестницы в ООО «Панорама ГЛАСС» определены, а пути продвижения по ним сотрудникам не ясны.

Результаты оценки элемента кадровой политики «Обучение и развитие» представим в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты оценки элемента кадровой политики «Обучение и развитие» в ООО «Панорама ГЛАСС»

Элемент кадровой политики	Оценка элемента кадровой политики	Проблемы
Профессиональное обучение	Обучение по стандартам безопасности и технологии производства. Внутренние тренинги и семинары.	Профессиональное обучение
Повышение квалификации	Курсы повышения квалификации для существующих сотрудников. Оплата внешних курсов и семинаров.	Отсутствие систематического подхода к повышению квалификации. Неправильный выбор курсов, не соответствующих потребностям компании.
Оценка результатов обучения	Проведение тестирования и оценки навыков после обучения. Обратная связь от сотрудников о проведенных курсах.	Отсутствие четкой системы оценки эффективности обучения. Низкое количество фидбэка от сотрудников.
Развитие персонала	Уровни карьерной лестницы в ООО «Панорама ГЛАСС» определены	Пути продвижения по ним сотрудникам не ясны.

Организационная структура и ключевые должности ООО «Панорама ГЛАСС» охватывают следующие направления:

Генеральный директор осуществляет общее руководство предприятием, координирует стратегические решения, отвечает за финансовое состояние компании и внедрение инноваций. Кроме того, на нем лежит ответственность за определение приоритетных направлений развития и реализацию ключевых инициатив.

Главный бухгалтер организует ведение финансовой отчетности, обеспечивает корректность налоговых расчетов и занимается бюджетным

планированием. Его задача – поддерживать прозрачность финансовых потоков предприятия.

Специалист по кадровому обеспечению занимается подбором новых сотрудников, их вводом в должность и профессиональным развитием персонала. В его компетенции проведение оценочных мероприятий, организация обучающих программ, а также поддержание единства коллектива и развитие корпоративной культуры.

Менеджер по снабжению и реализации отвечает за формирование эффективной системы закупок материалов, управление логистикой складских запасов и организацию поставок продукции клиентам. Этот специалист ведет переговоры с поставщиками с целью оптимизации расходов на обеспечение предприятия всем необходимым для производства.

Главный инженер курирует техническое направление: осуществляет контроль качества выпускаемой продукции, разрабатывает проекты новых изделий из светопрозрачных материалов и внедряет современные инженерные решения для обеспечения безопасности производственного процесса.

Производственный персонал непосредственно выполняет монтажные работы по изготовлению конструкций. Квалификация работников позволяет поддерживать высокую производительность труда при соблюдении стандартов качества.

ООО «Панорама ГЛАСС» создает условия для развития своих сотрудников через систему карьерного сопровождения:

- организация профессионального обучения: сотрудники могут проходить внутренние тренинги или специализированные курсы повышения квалификации;
- продвижение внутри коллектива: открытые вакансии преимущественно предлагаются действующим работникам для стимулирования их роста;

- формирование лидерских компетенций: наиболее инициативные сотрудники получают поддержку в развитии управленческих навыков с возможностью перехода на руководящие позиции;
- предоставление гибких возможностей освоения новой функциональной сферы благодаря компактному коллективу – это позволяет сотрудникам приобретать опыт сразу в нескольких областях деятельности (в том числе технической или клиентоориентированной).

Таким образом, система карьерного развития в ООО «Панорама ГЛАСС» ориентирована на создание условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника через постоянное обучение и освоение новых компетенций.

Аттестация персонала.

В ООО «Панорама ГЛАСС» процедура аттестации сотрудников включает несколько последовательных этапов. На первом, подготовительном этапе разрабатывается годовой план проведения аттестационных мероприятий, сотрудники заранее информируются о предстоящей процедуре, а также осуществляется сбор сведений о профессиональных достижениях и ключевых компетенциях работников за анализируемый период.

Следующий этап заключается в сборе данных с помощью анкетирования и опросов, позволяющих определить уровень самооценки сотрудников и получить их мнение о профессиональных качествах коллег. Дополнительно анализируется информация о трудовой активности и индивидуальные показатели эффективности выполнения должностных обязанностей.

На стадии оценки руководители подразделений совместно с экспертами проводят всесторонний анализ производственных результатов и уровня профессионализма персонала. В ходе обсуждения итогов с каждым сотрудником индивидуально рассматриваются результаты аттестации: работникам предоставляется подробная обратная связь по сильным сторонам

и направлениям развития, обсуждаются перспективы дальнейшего роста в компании.

По итогам процедуры формируются индивидуальные программы повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице. Для каждого сотрудника подбираются необходимые образовательные мероприятия – тематические курсы, семинары или тренинги – способствующие совершенствованию профессиональных навыков.

Итоговые данные по результатам аттестации персонала ООО «Панорама ГЛАСС» за 2024 год представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты аттестации персонала ООО «Панорама ГЛАСС»

Должность	Оценка (1-5)	Основные компетенции	Достижения	Области для улучшения	Рекомендации по обучению
Главный бухгалтер	4	Финансовый учет, налоговое законодательство	Успешное закрытие квартальных отчетов	Повышение уровня автоматизации	Онлайн-курсы по бухгалтерским программам
Менеджер снабжения и сбыта	4	Логистика, переговоры, управление запасами	Увеличение объемов продаж на 15%	Оптимизация подбора поставщиков	Обучение эффективным переговорам
Главный инженер	5	Проектирование, техническая документация	Успешное завершение нескольких крупных проектов	Развитие проектного подхода	Семинары по современным технологиям
Рабочий (различные позиции)	3	Оперативные навыки, качество работы	Выполнение плана производства	Обучение технике безопасности	Курсы повышения квалификации
Рабочий (различные позиции)	4	Взаимодействие в команде, качество выполнения	Высокие оценки по контролю качества	Улучшение технических навыков	Тренинги по практическому обучению
Рабочий (различные позиции)	2	Внимательность к деталям	Низкие показатели продуктивности	Повышение мотивации, работа с наставником	Индивидуальные занятия

Система аттестации персонала в ООО «Панорама ГЛАСС» направлена на создание эффективной рабочей среды, где каждый сотрудник может развиваться, повышать свою квалификацию и вносить активный вклад в развитие компании.

Система мотивации.

Системой мотивации в ООО «Панорама ГЛАСС» занимается генеральный директор совместно с начальником ООО «Панорама ГЛАСС» отдела кадров.

Система мотивации персонала ООО «Панорама ГЛАСС» состоит из материальной и нематериальной мотивации (таблица 16). Система мотивации персонала предприятия закреплена в Положении об оплате труда и Положении о премировании.

Таблица 16 – Система материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «Панорама ГЛАСС»

Категория мотивации	Тип мотивации	Описание
Материальная мотивация	Заработная плата	Основная часть дохода сотрудника, зависит от квалификации и уровня сложности выполняемых задач.
	Премии	Единовременные поощрения за выполнение ключевых показателей эффективности и достижения стратегических целей.
	Социальные льготы	Включают в себя медицинское страхование, корпоративные пенсионные программы.
	Компенсация обучения	Оплата курсов повышения квалификации, участие в семинарах и тренингах для развития профессиональных навыков.
Нематериальная мотивация	Карьерный рост	Нечетко проговоренные перспективы продвижения по карьерной лестнице.
	Признание заслуг	Отсутствие публичной похвалы, отсутствие доски почета и благодарственных писем от руководства.

Таким образом, система мотивации персонала ООО «Панорама ГЛАСС» направлена на всестороннее удовлетворение потребностей сотрудников и включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы.

Динамика фонда оплаты труда персонала представлена на рисунке 9.

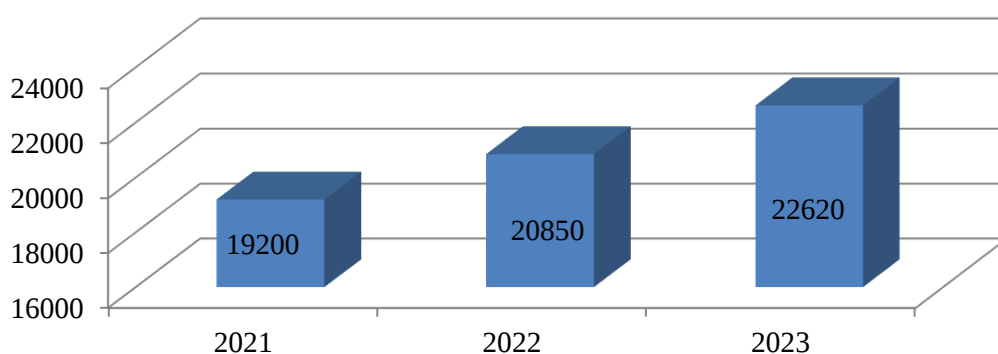


Рисунок 9 – Динамика фонда оплаты труда персонала ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021– 2023 гг., тыс. руб.

Таким образом, в течение анализируемого периода происходит рост фонда оплаты труда.

Далее в таблице 17 будет проведен анализ среднего месячного размера заработной платы по различным категориям персонала.

Таблица 17 – Средний размер заработной платы в месяц по категориям персонала ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Основная заработная плата руководителя в месяц, тыс. руб.	95,91	98,58	101,8	2,67	3,22	102,78	103,27
Основная заработная плата специалиста в месяц, тыс. руб.	75,35	78,4	81,1	3,05	2,7	104,05	103,44
Основная заработная плата рабочего в месяц, тыс. руб.	58,31	60,8	62,9	2,49	2,1	104,27	103,45

На протяжении анализируемого периода наблюдается увеличение ежемесячной заработной платы для всех категорий сотрудников.

Рассмотрим далее в таблице 18 средний размер премиальных выплат.

Таблица 18 – Средний размер премиальных выплат в квартал по категориям персонала ООО «Панорама ГЛАСС» за 2021 – 2023 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Премия руководителю в месяц, тыс. руб.	17,06	18,5	19,9	1,44	1,4	108,44	107,57
Премия специалисту в месяц, тыс. руб.	16,6	17,9	19,2	1,3	1,3	107,83	107,26
Премия рабочему в месяц, тыс. руб.	15,6	16,9	18,2	1,3	1,3	108,33	107,69

В течение рассматриваемого периода наблюдается увеличение ежеквартальных премий для всех категорий сотрудников ООО «Панорама ГЛАСС».

Руководством ООО «Панорама ГЛАСС» практикуется ежегодный опрос сотрудников о системе мотивации (опрос проводится специалистом по кадрам, в Телеграмме), результаты опроса за 2023 год представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Опрос работников о системе мотивации в ООО «Панорама ГЛАСС»

Вопрос	Ответ Да	Ответ Нет	Комментарии
Знаете ли вы о существующей системе мотивации в ООО «Панорама ГЛАСС»?	85%	15%	Большинство работников осведомлены о существующей системе, однако некоторые считают, что информация недостаточно широко распространяется.
Удовлетворены ли вы текущей системой мотивации?	40%	60%	Часто упоминаются недостатки в гибкости системы и применение поощрений, не всегда соответствующих индивидуальным достижениям сотрудников.

Продолжение таблицы 19

Вопрос	Ответ Да	Ответ Нет	Комментарии
Считаете ли вы, что система мотивации способствует повышению вашей продуктивности?	68%	32%	Многие отмечают, что система стимулирует занятия саморазвитием и достижением поставленных целей, однако есть мнение, что необходимо больше внешних стимулов.
Делилась ли с вами компания планами по улучшению системы мотивации?	35%	65%	Работники выражают заинтересованность в большей открытости руководства относительно изменений в системе компенсаций и вознаграждений.
Участвовали ли вы в формировании или улучшении системы мотивации?	20%	80%	Низкий процент участия сотрудников в разработке системы, что может стать одним из направлений для создания более личностно-ориентированной культуры мотивации.

Сотрудники общества с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» демонстрируют высокий уровень осведомлённости о применяемых в организации подходах к мотивации, что можно рассматривать как положительный показатель внутренней коммуникации. Вместе с тем значительная часть персонала отмечает необходимость более точного соответствия системы стимулов их личным запросам и профессиональным устремлениям. Общий уровень удовлетворённости существующими инструментами мотивации оценивается как средний: некоторые работники не считают действующую систему эффективной для повышения собственной производительности. В комментариях респонденты часто указывают на потребность в более разнообразных формах поощрения, а также в признании индивидуальных достижений.

Вовлечённость сотрудников в процессы пересмотра и совершенствования механизмов мотивации остаётся невысокой — лишь ограниченное число работников участвует в разработке или корректировке такой системы.

Организационная культура.

Корпоративная среда ООО «Панорама ГЛАСС» характеризуется прагматичным настроем и сдержанностью во внешних проявлениях

одобрения. В компании отсутствуют традиционные форматы публичного признания заслуг – такие как доска почёта или благодарственные письма от руководства, что довольно нетипично для многих современных организаций. Это может создавать ощущение равенства среди сотрудников: никто не выделяется на общем фоне, что способствует укреплению внутрикомандных связей и формированию общего чувства вовлечённости в деятельность компании.

Однако опыт других организаций свидетельствует, что публичное восхваление успехов зачастую усиливает элементы корпоративной идентичности и поддерживает позитивный моральный климат внутри коллектива. Выводы, сделанные на основе интервью с представителем отдела кадров, подтверждают отсутствие корпоративных мероприятий.

Социальная политика.

Каждому сотруднику предоставляется социальный пакет; однако объём страхового медицинского покрытия зафиксирован на уровне 7500 рублей без изменений уже четыре года подряд.

Кадровый резерв.

Формирование кадрового резерва ООО «Панорама ГЛАСС» осуществляется по следующему алгоритму: анализируется потребность предприятия в специалистах; устанавливаются критерии отбора кандидатов; проводится поиск претендентов; выполняется комплексная оценка кандидатов; создаётся сам резерв из выбранных специалистов; организуются мероприятия по обучению и развитию участников резерва; ведётся постоянный мониторинг эффективности работы резерва; при необходимости производится назначение подготовленных сотрудников на ключевые должности.

В планах организации предусмотрено пополнение штата четырьмя рабочими специальностями монтажника и сборщика. Состав актуального кадрового резерва приведён в таблице 20.

Таблица 20 – Резервисты ООО «Панорама ГЛАСС»

ФИО	Должность	Опыт работы	Квалификация	Навыки	Цели и карьерные амбиции
Моор Иван	Монтажник	3 года	Профессиональное образование	Монтаж стеклянных конструкций, работа с инструментами	Устремляется к должности старшего монтажника
Ясан Сергей	Сборщик	2 года	Сертификат монтажника	Сборка алюминиевых конструкций, чтение чертежей	Хочет развиваться в направлениях менеджмента
Сидоров Антон	Монтажник	1,5 года	Обучение по монтажу	Умение работать в команде, минимизация отходов	Стремится стать специалистом по качеству монтажа
Смирнов Алексей	Сборщик	4 года	Профессиональное образование	Профессиональная работа с оборудованием, контроль качества	Желаеет получить личного наставника
Никитин Олег	Монтажник	2 года	Курсы по установке стекла	коммуникабельность, умение находить общий язык с заказчиками	Хочет увеличить свою квалификацию до уровня мастера

Таким образом, формирования кадрового резерва – обеспечит устойчивый рост компании, подготовит квалифицированные кадры для замещения ключевых позиций в случае расширения или изменений в текущей структуре.

В рамках ежегодного опроса сотрудников о кадровой политике в ООО «Панорама ГЛАСС» были выявлены ключевые аспекты, касающиеся различных элементов кадровой политики компании. Опрос проводился через мессенджер Телеграм, и его результаты позволяют провести детальный анализ текущей ситуации (таблица 21).

Таблица 21 – Опрос работников о кадровой политике ООО «Панорама ГЛАСС»

Вопрос	Варианты ответов	% ответов
Удовлетворены ли вы текущими условиями труда?	Да	75%
	Нет	25%
Оцените систему мотивации.	Высокая	30%
	Средняя	50%
	Низкая	20%
Удовлетворены ли вы производственно-экономической атмосферой?	Да	70%
	Нет	30%

Проведённое исследование кадровой политики в ООО «Панорама ГЛАСС» и анализ мнения сотрудников о её эффективности позволили выявить как положительные стороны, так и проблемные аспекты.

К числу преимуществ относится тот факт, что значительная часть коллектива (75%) выражает удовлетворённость существующими условиями труда. Кроме того, 70% работников отмечают благоприятный производственно-экономический климат внутри организации.

В то же время выявлены некоторые недостатки. Так, система мотивации нуждается в доработке: половина участников опроса оценивает её на среднем уровне, а ещё 20% – неудовлетворительно. Значительная доля сотрудников (40%) не видит перспектив для карьерного роста, что может снизить их вовлечённость и мотивацию к работе. Также 25% респондентов выражают неудовлетворённость условиями труда, что указывает на необходимость дальнейшего изучения и оптимизации рабочих процессов.

Исходя из этого, руководству предприятия рекомендуется уделить особое внимание совершенствованию системы стимулирования персонала и обеспечить большую прозрачность возможностей карьерного развития для сотрудников.

Обобщённые результаты анализа представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Сводные результаты анализа кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС» (Составлено автором)

Планирование персонала	В ООО «Панорама ГЛАСС» работает 21 человек, что соответствует сочетанию управленческого и производственного персонала.	Отсутствует стратегического плана кадровых потребностей.
Подбор, отбор, найм	Используются преимущественно стандартные варианты при подборе персонала. Предварительный подбор кандидатов и первичное собеседование. Вводные инструктажи проводятся.	Подбор и найм персонала не соответствуют стратегическим целям развития организации.
Адаптация/наставничество	Положение об адаптации новых сотрудников и положение о наставничестве не обновлялись с 2015 года и являются неактуальными.	Высокая текучесть кадров; устаревшие подходы к адаптации; отсутствие наставников.
Обучение и развитие (управление карьерой)	ООО «Панорама ГЛАСС» придаёт значение обучению и безопасности сотрудников. Уровни карьерной лестницы определены, но пути продвижения не ясны.	Неясность путей карьерного роста для сотрудников.
Аттестация персонала	Имеется график аттестации персонала.	Проблемы в системе аттестации не выявлены.
Мотивация персонала	Система мотивации состоит из материальной и нематериальной составляющих.	Недостаточная гибкость системы премирования, поощрения не всегда соответствуют индивидуальным достижениям; удовлетворённость системой мотивации на среднем уровне.
Организационная культура	В ООО «Панорама ГЛАСС» преобладает атмосфера прагматизма и серьезности.	Отсутствуют корпоративные мероприятия, доска почёта и система благодарности.
Социальная политика	Социальный пакет на одного работника составляет 7500 руб.	Осуществляется в соответствии с кадровой политикой, но может быть недостаточным.
Кадровый резерв	Существует порядок формирования кадрового резерва.	Проблем не выявлено.

Проведённый анализ кадровой политики общества с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» позволил выявить ряд сильных и слабых сторон, оказывающих значительное влияние на эффективность управления персоналом.

а) преимущества:

- 1) слаженное взаимодействие сотрудников управленческого и производственного звеньев обеспечивает стабильность функционирования организации;

- 2) внедрение графика проведения аттестаций свидетельствует о стремлении систематизировать процессы оценки результативности работы работников;
 - 3) компания предоставляет сотрудникам социальный пакет, способствуя повышению их лояльности.
- б) недостатки:
- 1) отсутствие чёткой концепции кадрового планирования и несогласованность процедур найма с долгосрочными задачами организации приводят к неэффективному использованию трудовых ресурсов;
 - 2) использование устаревших методов адаптации новых сотрудников и недостаток наставнической поддержки способствуют росту текучести кадров и снижению вовлечённости новичков;
 - 3) неопределённые перспективы профессионального развития вызывают неудовлетворённость среди персонала, что негативно влияет на мотивацию труда;
 - 4) действующая система стимулирования нуждается в корректировке: её негибкость ограничивает возможности поощрения индивидуальных достижений, что снижает общий моральный дух коллектива.

Далее в разделе 3 выпускной квалификационной работы будут разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»

3.1 Основные направления совершенствования системы кадровой политики персонала

ООО «Панорама ГЛАСС» – это динамично развивающаяся компания, специализирующаяся на производстве и установке светопрозрачных конструкций из стекла и алюминия.

Численность работников на 01.01.2024 года составила 21 человек. За 2021-2023 гг. структура персонала не изменялась, в структуре персонала доля рабочих (76,19%), доля специалистов – 19,05 %, а руководители занимают 7,76 %. Данная структура в течение анализируемого периода не изменялась.

Анализ кадровой политики ООО «Панорама ГЛАСС» показал: кадровую политику составляет и ведёт специалист по кадрам; в организации не актуализировано «Положение об адаптации новых сотрудников», «Положение о наставничестве»; устаревшие подходы к адаптации: отсутствие наставников; слабая мотивация деятельности персонала: нет доски почёта, благодарственных писем, отсутствие корпоративных мероприятий; увеличение текучести кадров персонала.

Рассмотрим основные мероприятия по совершенствованию системы кадровой политики персонала ООО «Панорама ГЛАСС».

Мероприятие 1. Разработка стратегического плана кадровых потребностей на 2025-2026 гг. (таблица 23). План включает следующие компоненты: анализ текущих кадровых ресурсов; улучшение системы рекрутинга; обучение персонала; совершенствование системы мотивации и вознаграждения; информационные технологии в кадровой политике.

Таблица 23 – Стратегического плана кадровых потребностей на 2025-2026 гг.
ООО «Панорама ГЛАСС»

Компоненты плана	Расшифровка
Кадровые потребности	Численность персонала на 01.012024 г. – 22 человека. На 2025 г. принимать в штат новых сотрудников не планируется. В 2026 году планируется увеличение численности с 21 до 30. Основные позиции: 2 специалиста по техническому обслуживанию конструкций; 4 сборщика-установщика; 2 менеджера по продажам; 1 дизайнер/конструктор; 1 специалист по логистике; 1 бухгалтер; 1 HR-специалист.
Система рекрутинга	1. Размещение вакансий на специализированных платформах (hh.ru, SuperJob.ru, Zarplata.ru). 2. Привлечение кандидатов через рефералов и внутренние ресурсы компании. 3. Проведение предварительных интервью для определения соответствия вакансии и кандидата.
Обучение и развитие персонала	1. Для рабочих: Обучение по безопасным методам работы со стеклом и алюминием. Технологии установки светопрозрачных конструкций. Курсы повышения квалификации по современным методам работы. 2. Для специалистов: Курсы по ведению продаж в сфере B2B. Технические семинары по новейшим материалам и технологиям. Тренинги по работе с клиентами и развитием навыков ведения переговоров.
Система мотивации	1. Внедрение бонусной системы 2. Совершенствование нематериальной мотивации: тимбилдинг на природе; ежегодная премия «Лучший сотрудник»; культуральные вечера; корпоративная конференция; спортивные дни компании; доска почета; вечеринка на конец года; экологическая инициатива. Расчёт затрат представлен в таблице 19,20.
Рабочая среда	1. Удобные и оснащенные рабочие места. 2. Создание культуры открытого общения и обратной связи. 3. Поддержка инициатив сотрудников и внедрение их идей в процесс работы. 4. Запуск программ по охране труда и безопасности на рабочем месте. Затраты представлены в таблице 18.
Информационные технологии в кадровой политике	1. Автоматизация процессов управления кадрами через HR-системы. 2. Использование онлайн-платформ для оценки производительности и обратной связи от сотрудников.

Таким образом, стратегический план кадровых потребностей для ООО «Панорама ГЛАСС» на 2025 год включает в себя комплексный подход к

расширению численности персонала, систематизацию рекрутинговых процессов, обучение и развитие сотрудников, создание эффективной системы мотивации, формирование позитивной рабочей среды и продвижение информационных технологий в управлении кадрами. Реализация данного плана позволит компании успешно адаптироваться к рынку и повысить свою конкурентоспособность.

Далее в таблице 24 представим план обучения и развития персонала ООО «Панорама ГЛАСС».

Таблица 24 – План обучения и развития персонала ООО «Панорама ГЛАСС»

Компоненты плана	Расшифровка
Цель обучения	Повышение квалификации сотрудников, улучшение профессиональных навыков, повышение эффективности работы команды.
Численность обучаемых	4 рабочих, 2 специалиста (всего 6 человек).
Обучаемые должности	Рабочие (оборудование и технологии, связанные с производством и установкой конструкций). Специалисты (менеджеры по продажам и технические специалисты).
Программы обучения	1. Для рабочих: обучение по безопасным методам работы с стеклом и алюминием; технологии установки светопрозрачных конструкций; курсы повышения квалификации по современным методам работы. 2. Для специалистов: курсы по ведению продаж в сфере B2B; технические семинары по новейшим материалам и технологиям; тренинги по работе с клиентами и развитием навыков ведения переговоров.
Сроки обучения	1. Учебные модули запланированы на I и II квартал 2025 года. 2. Каждое обучение рассчитано на 1-2 месяца, с учетом практической части.
Форматы обучения	Очные занятия в учебном центре. Онлайн-курсы и вебинары. Внутренние тренинги с участием опытных специалистов.
Ожидаемые результаты	Повышение профессиональной квалификации сотрудников. Увеличение продуктивности и качества выполнения работ. Улучшение продаж и клиентского сервиса.
Бюджет на обучение	бучение для рабочих: 100 000 рублей. Обучение для специалистов: 80 000 рублей. Общий бюджет: 180 000 рублей.

Таким образом, обучение работников согласно современным стандартам и требованиям рынка необходимо для сохранения конкурентоспособности компании в динамично развивающейся отрасли. Регулярное обучение сотрудников будет способствовать снижению числа ошибок и уменьшению затрат, связанных с исправлением проблем, возникающих из-за недостатка знаний и навыков.

Мероприятие 2. Модернизация системы адаптации персонала в ООО «Панорама ГЛАСС».

В условиях стремительного развития рыночной среды и усиливающейся конкуренции ключевым фактором успеха любой организации становится наличие профессионально подготовленного и мотивированного персонала. Рационально организованная система адаптации новых сотрудников способствует их быстрой интеграции в коллектив и повышению производительности труда, что напрямую отражается на улучшении финансовых показателей предприятия. В обществе с ограниченной ответственностью «Панорама ГЛАСС» в настоящее время отсутствует актуализированное положение по адаптации работников, а также не внедрена практика наставничества, что негативно влияет на качество процесса вовлечения новых специалистов.

Основная задача модернизации состоит в разработке и внедрении обновлённой системы адаптационных мероприятий для персонала ООО «Панорама ГЛАСС», базирующейся на современных методах управления человеческими ресурсами и эффективных наставнических подходах.

Для реализации поставленной цели планируется:

- провести тщательный анализ существующей системы адаптации с целью выявления её недостатков;
- разработать современное положение об адаптационных процедурах, соответствующее актуальным требованиям;
- создать институт наставничества для оптимизации процесса введения новых сотрудников в рабочую среду;

- провести обучающие тренинги и семинары для ответственных за сопровождение новичков.

Структурированный план данных мероприятий представлен на рисунке

12.

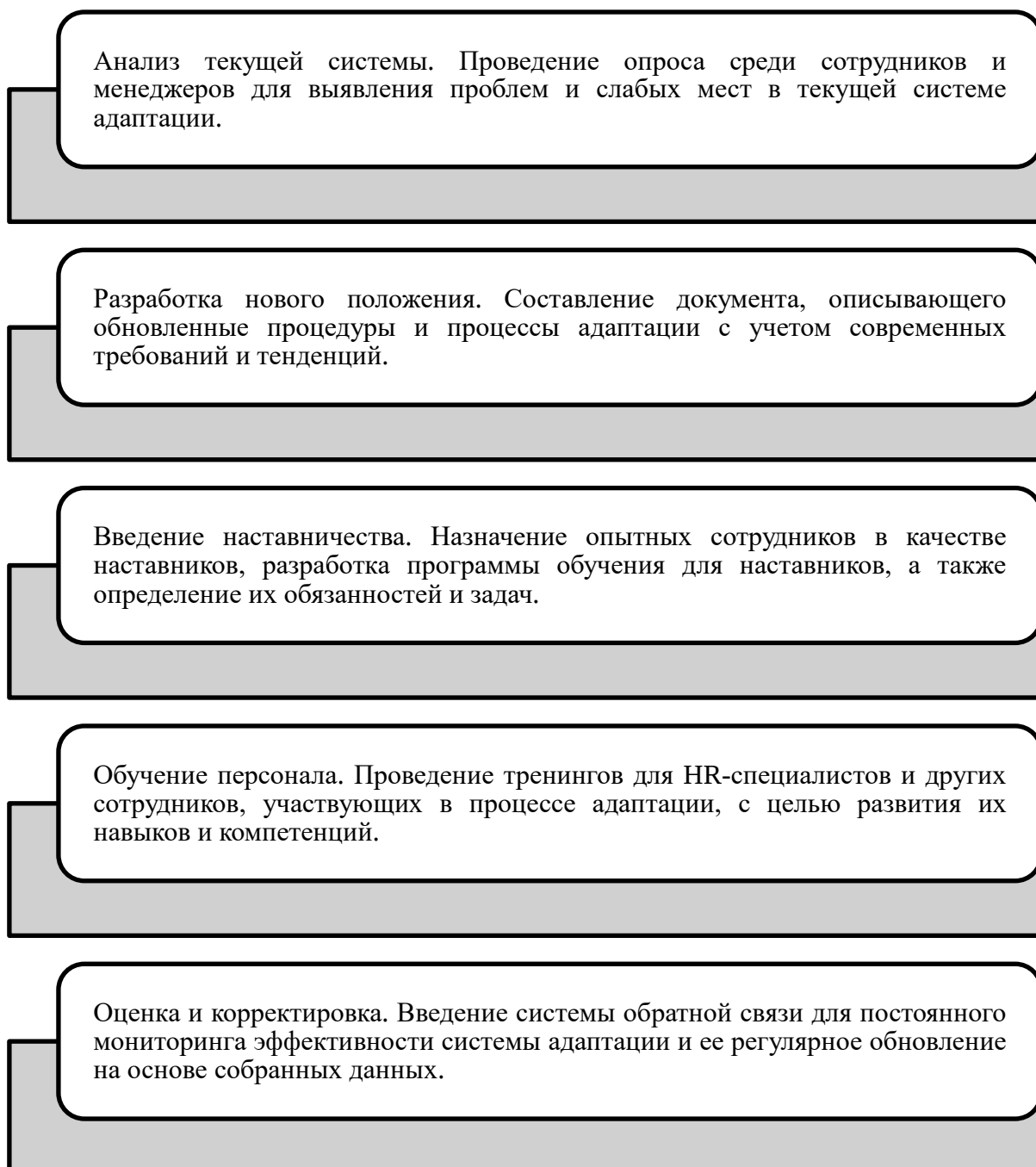


Рисунок 12 – План мероприятий по модернизации системы адаптации персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»

Предлагаемая программа адаптации персонала для ООО «Панорама ГЛАСС» представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Предлагаемая программа адаптации персонала для ООО «Панорама ГЛАСС» (Составлено автором)

Этапы адаптации	Ответственные лица	Описание мероприятий	Сроки выполнения	Ожидаемые результаты
Подготовительный этап	Специалист по кадрам	Разработка индивидуального плана адаптации	1 неделя до старта	Готовность планов адаптации для каждого нового сотрудника.
		Проведение вводного инструктажа по политике компании	1 день	Новичок знаком с ключевыми направлениями работы компании и своего отдела.
Знакомство с коллективом	Руководитель отдела	Представление новых сотрудников коллективу.	1 день	Установление первичного контакта, комфорт в коллективе.
		Обзор общего плана задач подразделения	1 неделя	Новичок понимает основные цели и задачи, стоящие перед отделом.
Ориентация на рабочем месте	Наставник	Проведение обучения по профессии в контексте компании	2 недели	Практическое освоение основных обязанностей на рабочем месте.
		Оценка первых результатов работы и корректировка плана адаптации	1 месяц	Подтверждение достижения начальных целей, выявление областей для улучшения.
Обратная связь	Все участники	Проведение индивидуальных встреч для обсуждения процессов адаптации и удовлетворенности	По окончании 3-го месяца	Формирование закрытых контуров обратной связи и повышение удовлетворённости.

Обновлённое Положение об адаптации новых сотрудников представлено в таблице 26 и в Приложении В рисунок В.1.

Таблица 26 – Обновлённое Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС» (Составлено автором)

Раздел	Описание
Цель адаптации	Ознакомление с корпоративной культурой. Доведение до новых сотрудников ключевых ценностей и принципов работы компании ООО «Панорама ГЛАСС». Понимание структуры компании. Сотрудники должны получить чёткое представление о структуре организационного управления и функциональных обязанностях каждого подразделения. Формирование профессиональных навыков. Обучение и развитие навыков, необходимых для успешного выполнения возложенных на них обязанностей. Снижение уровня стресса. Поддержка сотрудников для минимизации стресса, связанного с переходом в новую рабочую среду. Мотивация и вовлеченность. Обеспечение высокой степени мотивации и вовлеченности в рабочий процесс.
Этапы процесса адаптации	Подготовительный этап. Подготовка рабочего места. Назначение наставника. Первичная информация. Введение в должность Ознакомительная беседа. Ознакомление с коллегами. Обучающие мероприятия. Оценка процесса адаптации. Регулярная обратная связь. Промежуточная оценка. Итоговая оценка.
Ответственные лица	Специалист по кадрам. Координация процесса адаптации, организация обучающих мероприятий и поддержание корпоративной документации. Наставник. Обеспечение наставничества и поддержки для нового сотрудника. Руководитель отдела. Контроль за выполнением адаптационных мероприятий и оценка результатов деятельности нового сотрудника.

Обновлённое Положение о наставничестве сотрудников представлено в таблице 27 и в Приложении Г рисунок Г.1.

Таблица 27 – Обновлённое Положение о наставничестве сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС» (Составлено автором)

Раздел	Описание
Цели и задачи	Основной целью наставничества является создание благоприятных условий для профессионального роста сотрудников и формирования эффективной трудовой деятельности в коллективе ООО «Панорама ГЛАСС». Задачи наставничества включают: — адаптацию новых сотрудников к корпоративной культуре и специфике работы компании, — повышение уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников, — формирование командного духа и закрепление принципов взаимодействия в коллективе, — содействие самореализации сотрудников и раскрытию их потенциала.
Организация процесса наставничества	Процесс наставничества организуется кадровой службой ООО «Панорама ГЛАСС» совместно с руководителями структурных подразделений. Назначение наставника осуществляется на добровольной основе из числа сотрудников, обладающих высоким уровнем профессионализма и желанием делиться опытом. Курс наставничества разрабатывается индивидуально с учетом специфики работы, потребностей и целей становления наставляемого.

Итак, положение регулирует процесс наставничества в ООО «Панорама ГЛАСС», определяет его цели, задачи, порядок организации и проведения, а также взаимные права и обязанности наставников и наставляемых. Наставничество призвано способствовать профессиональному и личностному развитию сотрудников ООО «Панорама ГЛАСС», повышению их квалификации, адаптации новых сотрудников, а также улучшению командной работы.

Затраты на модернизацию адаптации и наставничества представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Затраты на модернизацию адаптации и наставничества

Категория затрат	Описание	Сумма (руб.)	Примечания
Модернизация программ	Создание программ адаптации	20 000	Включает в себя консультации с экспертами и подготовку материалов
Обучение наставников	Курс для сотрудников-наставников	15 000	Обучение ключевых сотрудников, которые будут курировать новых работников
Печатные материалы	Изготовление учебных пособий	5 000	Брошюры, книги и прочие печатные материалы для обучения
Диджитал контент	Создание видео и презентаций	10 000	Разработка мультимедийных материалов для дистанционного обучения
Организационные расходы	Проведение вводных семинаров	8 000	Аренда помещения, оборудование и прочие затраты на проведение мероприятия
KPI мониторинг	Инструменты оценки и анализа	7 000	Подписка на программы и системы, позволяющие отслеживать успехи новых сотрудников
Итого		65 000	-

Таким образом, уделяя внимание данным затратам и их планированию, ООО «Панорама ГЛАСС», получает возможность не только снизить риск текучести кадров, но и усилить свои позиции на рынке, создав репутацию компании, заботящейся о своих сотрудниках.

Модернизированная программа адаптации и наставничества персонала в ООО «Панорама ГЛАСС» призвана обеспечить мягкое и эффективное вхождение новых сотрудников в команду, сделать их интеграцию плодотворной для обеих сторон.

Мероприятие 3. Совершенствование системы оплаты труда.

Реализация системы премирования требует тщательной подготовки и разработки управленческих инструментов, учитывающих особенности деятельности различных групп сотрудников: руководителей, специалистов и

рабочих. Эти категории персонала выполняют задачи разного характера и вносят неодинаковый вклад в достижение корпоративных целей.

Для управленческого звена целесообразно применять систему вознаграждений, основанную на выполнении ключевых показателей эффективности, таких как увеличение объема реализации продукции или услуг, снижение затрат предприятия, повышение качества выпускаемой продукции, а также освоение новых рыночных сегментов.

Производственный персонал составляет основу деятельности предприятия; эффективность их труда напрямую влияет на себестоимость и качество готовой продукции. Для этой категории работников целесообразно вводить дополнительные стимулы за выполнение производственных заданий, сокращение количества дефектов продукции, а также соблюдение норм охраны труда и производственной дисциплины.

Детализированные затраты на внедрение системы премирования для отдельных категорий сотрудников приведены в таблице 29.

Таблица 29 – Затраты на внедрение бонусов различным категориям персонала в ООО «Панорама ГЛАСС»

Категория персонала	За что внедряем	Сумма (в рублях)		Эффект
		1 чел.	Весь персонал	
Руководители	За достижение стратегических целей и оптимизацию процессов	50 000	50 000	Улучшение координации и повышения эффективности управления на 15%
Специалисты	За инновационные предложения и улучшение качества продукции	35 000	140 000	Сокращение производственного брака на 10% и улучшение клиентской удовлетворённости

Продолжение таблицы 29

Категория персонала	За что внедряем	Сумма (в рублях)		Эффект
		1 чел.	Весь персонал	
Рабочие	За повышение производительности и соблюдение норм безопасности	20 000	320 000	Увеличение объема производства на 20% и снижение травматизма на 5%
Итого			510 000	-

Бонусы планируется выплачивать один раз в полгода, за счет чистой прибыли предприятия. Сумма затрат за год получится 1020000 р.

Таким образом, успешное внедрение системы бонусов требует комплексного подхода и учета всех особенностей различных категорий персонала.

Мероприятие 4. Совершенствование нематериальной мотивации.

В современных условиях эффективное развитие предприятия определяется не только внедрением новейших технологических решений и совершенствованием производственных механизмов, но и умением управлять мотивацией персонала. Значимую роль в этом процессе играют нематериальные методы стимулирования, способствующие формированию крепкой корпоративной среды и поддержанию высокого уровня заинтересованности сотрудников. На стеклопакетном производстве система нематериальной мотивации основана на комплексе мероприятий, каждое из которых направлено на укрепление командного духа и повышение вовлечённости коллектива.

Одним из ключевых инструментов является организация выездных тимбилдинговых программ на открытом воздухе. Такие активности помогают сотрудникам сменить обстановку, наладить неформальное общение, а также развить навыки эффективного взаимодействия в нестандартных условиях. Подобные встречи усиливают взаимную поддержку между различными подразделениями организации, что впоследствии способствует улучшению коммуникаций и совместной деятельности.

Значительное влияние оказывает вручение ежегодной премии «Лучший сотрудник». Эта награда подчёркивает индивидуальный вклад каждого члена коллектива в достижение общих целей предприятия. Признание заслуг становится дополнительным стимулом для повышения производительности труда, укрепляет культуру признательности и взаимоуважения внутри компании.

Регулярное проведение культурных вечеров даёт возможность работникам расширить свои горизонты через знакомство с искусством: посещение концертов, выставок или театральных постановок разнообразит досуг сотрудников и способствует более тесным межличностным контактам. Иногда такие мероприятия проходят непосредственно на территории предприятия в формате тематических вечеринок.

Корпоративная конференция служит важной площадкой для обмена опытом между руководством и специалистами фирмы. В ходе подобных встреч обсуждаются актуальные задачи развития компании, формируются совместные решения стратегических вопросов. Проведение конференций позволяет выявлять инициативных сотрудников и способствует созданию эффективных рабочих групп.

Проведение спортивных дней помогает формировать у персонала привычку к активному образу жизни вне рамок профессиональной деятельности; эти мероприятия способствуют укреплению здоровья работников, создают позитивный настрой на коллективную работу и способствуют сплочению команды через совместные соревнования по различным видам спорта.

Стенд с фотографиями отличившихся сотрудников размещён в центральной зоне предприятия – это знак признания личных достижений членов коллектива; наличие такой доски повышает уровень мотивированности работников к новым успехам за счёт публичного одобрения их вклада.

Итоговая вечеринка по завершении года воспринимается как значимое событие для всего коллектива: она позволяет подвести итоги проделанной работы за период, выразить благодарность участникам трудовых процессов и создать позитивный настрой перед новыми задачами следующего периода.

Затраты на совершенствование нематериальной мотивации представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Затраты на совершенствование нематериальной мотивации ООО «Панорама ГЛАСС»

Мероприятие	Затраты (руб.)	Эффект	Примечание
Тимбилдинг на природе	150 000	Улучшение коммуникации и сплоченность команды	Включает аренду площадки, питание
Ежегодная премия «Лучший сотрудник»	75 000	Повышение мотивации и конкурентного духа	Грамоты и памятные призы
Культуральные вечера	50 000	Обогащение культурного опыта, разнообразие	На каждой встрече представление новой культуры
Корпоративная конференция	230 000	Обмен идеями и повышение профессионализма	Приглашенные лекторы и мастер-классы
Спортивные дни компании	60 000	Поддержание здоровья сотрудников и командный дух	Соревнования по различным видам спорта
Доска почета	5 000	Признание заслуг и укрепление корпоративной культуры	Размещение фотографий с описанием достижений
Вечеринка на конец года	55 000	Завершение года на позитивной ноте	Аренда зала, музыкальная программа
Экологическая инициатива	40 000	Ответственность предприятия перед обществом	Включает акции по посадке деревьев
Итого	665 000	–	–

Общий эффект:

- усиление корпоративного духа и повышение лояльности;
- увеличение производительности благодаря повышению мотивации;
- поддержка здоровья и благоприятного микроклимата в коллективе;

– развитие профессиональных и личных качеств сотрудников.

Данные мероприятия нацелены на долговременное развитие корпоративной культуры, что подтверждается увеличением уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала на 25% в годовом исчислении.

Таким образом, грамотно выстроенная система нематериальной мотивации способна значительно повысить лояльность и вовлеченность сотрудников торговой организации, что положительно скажется на качестве обслуживания и, как следствие, на прибыли компании.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «Панорама ГЛАСС» проведем комплексный анализ, включающий как количественные, так и качественные показатели.

Сведем затраты, на реализацию предложенных мероприятий, в таблице 31.

Таблица 31 – Затраты на внедрения предложенных мероприятий в ООО «Панорама ГЛАСС» в 2025 году

Статья расходов	Сумма за год, руб.
Мероприятие 1. Разработка стратегического плана кадровых потребностей на 2025-2026 гг.	
Затраты	180 000
Итого по мероприятию 1	180 000
Мероприятие 2. Модернизация системы адаптации персонала	
Модернизация программ	20 000
Обучение наставников	15 000
Печатные материалы	5 000
Диджитал контент	10 000
Организационные расходы	8 000
KPI мониторинг	7 000
Итого по мероприятию 2	65 000

Продолжение таблицы 31

Статья расходов	Сумма за год, руб.
Мероприятие 3. Совершенствование системы оплаты труда	
Бонусы	1 020 000
Итого по мероприятию 3	1 020 000
Мероприятие 4. Совершенствование нематериальной мотивации	
Тимбилдинг на природе	150 000
Ежегодная премия «Лучший сотрудник»	75 000
Культуральные вечера	50 000
Корпоративная конференция	280 000
Спортивные дни компании	100 000
Доска почета	10 000
Вечеринка на конец года	120 000
Экологическая инициатива	60 000
Итого по мероприятию 4	845 000
Всего	1 930 000

Итак, ООО «Панорама ГЛАСС» при внедрении мероприятий по совершенствованию кадровой политики понесёт затраты в сумме 1 930 т. р.

Проанализируем, как изменятся показатели ООО «Панорама ГЛАСС» в прогнозном периоде.

Выручка от продаж ООО «Панорама ГЛАСС» в 2022 году сократилась на 6,72 %, в 2023 году увеличилась на 19,67 %, в среднем за 2 года рост выручки составил $(19,67\% - 6,72\%) / 2 = 6,48\%$.

Себестоимость продаж в 2022 году сократилась на 13,24 % относительно 2021 года, а в 2023 году рост составил 19,42 %, таким образом, в среднем рост себестоимости за 2 года составил $(19,42\% - 13,24\%) = 6,18\%$.

При расчёте экономической эффективности буде использовать показатели в среднем за 2 года (таблица 30).

В таблице 32 представлена экономическая эффективность от предложенных мероприятий.

Таблица 32 – Экономическая эффективность от предложенных мероприятий (Прогноз)

Показатели	2023 г. (таблица 1)	Прогнозный период	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	221386	235732	14346	6,48
Себестоимость продаж, тыс. руб.	174720	187448	12728	7,28
Валовая прибыль, тыс. руб.	46666	48284	1618	3,47
Коммерческие расходы, тыс. руб.	17404	17404	х	х
Управленческие расходы, тыс. руб.	5330	5330	х	х
Прибыль от продаж, тыс. руб.	23932	25550	1618	6,76
Численность персонала, чел.	21	21	х	х
Производительность труда, тыс. руб./чел.	10542,2	11225,33	683,14	6,48

Расчет показателей в прогнозном периоде:

Выручка от продаж = $221386 \times 6,48 \% = 14346$ т. р.;

$221386 + 14346 = 235732$ т. р.

Себестоимость продаж = $174720 \times 6,18 \% = 10798$ т. р.;

$174720 + 10798 + 1930 = 187448$ т. р.

Коммерческие и управленческие расходы остались на уровне 2023 года.

Прибыль от продаж = $235732 - 187448 - 17404 - 5330 = 25550$ т. р.

Численность персонала в отчётном периоде не изменяется.

Производительность труда = $235732 / 21 = 11225,33$ т. р./ чел.

Таким образом, исходя из данных таблицы 30, ожидается улучшение финансовых показателей ООО «Панорама ГЛАСС».

Деятельность, направленная на развитие нематериальной мотивации, внедрение адаптационных и наставнических программ, а также применение систем бонусного поощрения, имеет ключевое значение для формирования значимых социальных эффектов в организации. Чем больше внимания

уделяется этим инструментам управления персоналом, тем очевиднее становится их вклад в долгосрочное развитие.

Особое значение приобретает формирование устойчивой корпоративной культуры. Методы нематериального стимулирования способствуют созданию атмосферы, где ценятся не только профессиональные результаты, но и личностные качества – такие как умение взаимодействовать с коллегами, эмпатия и командное мышление.

Адаптационные мероприятия и система наставничества укрепляют командные связи внутри коллектива. Новые сотрудники получают необходимую поддержку на этапе включения в рабочий процесс; это облегчает интеграцию в коллективную среду, снижает кадровые потери вследствие текучести персонала и формирует прочную основу для дальнейшей деятельности компании.

Система бонусных вознаграждений способствует поддержанию тех моделей поведения сотрудников, которые трудно оценить с помощью стандартных финансовых показателей. Благодаря этому персонал проявляет инициативу не только в рамках непосредственных обязанностей, но и стремится улучшать общую атмосферу внутри команды.

Комплексное внедрение перечисленных подходов влияет не только на внутренние процессы – эти изменения становятся заметны за пределами организации. Компании с развитой мотивационной политикой воспринимаются как носители позитивных общественных ценностей; они привлекают потенциальных работников и партнеров благодаря репутации заботливого работодателя. Это существенно повышает конкурентоспособность фирмы за счёт формирования сильного бренда – привлекательного не только успешными финансовыми показателями, но и вниманием к развитию человеческого капитала каждого сотрудника.

Заключение

В ходе выполнения бакалаврской работы были решены все поставленные задачи и достигнута основная цель исследования – разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации в ООО «Панорама ГЛАСС» с использованием современных технологий и проведена оценка их эффективности.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- изучение теоретических основ развития персонала показало, что в современных условиях это направление HR-деятельности играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации. Эффективная система развития персонала должна быть комплексной, непрерывной и адаптивной к изменяющимся условиям бизнес-среды;
- анализ существующей кадровой политики организации в ООО «Панорама ГЛАСС» выявил ряд положительных аспектов, таких как наличие программ обучения и повышения квалификации, система наставничества и поддержка карьерного роста сотрудников. Однако были также обнаружены области для совершенствования, в частности, недостаточное использование современных технологий в обучении и ограниченные возможности для персонализации программ развития;
- оценка эффективности текущих мероприятий по развитию персонала показала, что компания достигла определенных успехов в снижении текучести кадров и повышении производительности труда. Тем не менее, существует потенциал для дальнейшего улучшения показателей, особенно в области вовлеченности сотрудников и скорости адаптации новых работников;

- стратегический план кадровых потребностей для ООО «Панорама ГЛАСС» на 2025 год включает в себя комплексный подход к расширению численности персонала, систематизацию рекрутинговых процессов, обучение и развитие сотрудников, создание эффективной системы мотивации, формирование позитивной рабочей среды и продвижение информационных технологий в управлении кадрами. Реализация данного плана позволит компании успешно адаптироваться к рынку и повысить свою конкурентоспособность;
- программа адаптации новых сотрудников играет ключевую роль в их слиянии с корпоративной культурой и стандартами. Этот процесс, изначально направленный на облегчение понимания новыми сотрудниками своих ролей и обязанностей, впоследствии способствует уменьшению текучести кадров и повышению уровня удовлетворенности работой;
- наставничество дополнительно усиливает эффект программы адаптации, обеспечивая постоянную поддержку и руководство новых сотрудников со стороны более опытных коллег. Роль наставника здесь не только в передаче практических знаний, но и в формировании профессиональных и личностных связей, что создает командный дух и улучшает общую атмосферу в коллективе;
- бонусные поощрения, будучи материалом для вовлечения сотрудников, выполняют несколько важнейших функций. Награждая достижения и поощряя инициативу, они стимулируют сотрудников проявлять максимум своих возможностей. Это косвенно ведет к повышению производительности труда и улучшению качества предоставляемых услуг. В то же время, такая система признания успехов укрепляет приверженность работников ценностям компании и повышает уровень их лояльности;

- разработка и внедрение системы нематериальных стимулов оказывает существенное влияние на уровень удовлетворенности трудом и ощущение целесообразности своей работы;
- ООО «Панорама ГЛАСС» при внедрении мероприятий по совершенствованию кадровой политики понесёт затраты в сумме 1930 т. р.;
- социальный эффект от таких инициатив выражается в укреплении социальной стабильности внутри коллектива, лучшем взаимопонимании между различными уровнями сотрудников и повышении общего морального духа. Экономический же эффект не отстаёт по значимости: он проявляется в росте производительности компании, увеличении прибыли вследствие высокой эффективности работы нынешнего персонала.

Таким образом, комплекс мероприятий по внедрению адаптации, наставничества, бонусных поощрений и совершенствованию нематериальной мотивации становится необходимым атрибутом успешной компании. Это не только инвестиция в человеческий капитал, но и стратегическое решение, способное принести значительные долгосрочные выгоды как сотрудникам, так и самой организации.

Список используемой литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг; пер. с англ. Е. Бугаевой под ред. С. К. Мордовина. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 1038 с. – ISBN 978-5-4461-0375-1.
2. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва: Проспект, 2019. – 224 с. – ISBN 978-5-392-27564-2.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 13-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 423 с. – ISBN 978-5-534-13175-3.
4. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2019. – 688 с. – ISBN 978-5-392-23773-2.
5. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8.
6. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 249 с. – ISBN 978-5-534-00547-9.
7. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков К., 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-394-03459-6.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-16-009526-1.
9. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2021. – 168 с. – ISBN 978-5-534-11246-2.

10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7.

11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.

12. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. – Москва: Юрайт, 2021. – 521 с. – ISBN 978-5-534-03795-1.

13. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 202 с. – ISBN 978-5-534-08609-6.

14. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 498 с. – ISBN 978-5-9916-5550-7.

15. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – Москва: Юрайт, 2021. – 482 с. – ISBN 978-5-534-14669-6.

16. Максимцев И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 467 с. – ISBN 978-5-534-99951-8.

17. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 431 с. – ISBN 978-5-534-09984-3.

18. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 424 с. – ISBN 978-5-9916-6202-4.

19. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 30.12.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598.

20. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 467 с. – ISBN 978-5-9916-8710-2.

21. Полевая М. В. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 273 с. – ISBN 978-5-16-015455-1.

22. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. – Москва: Юрайт, 2021. – 350 с. – ISBN 978-5-534-03827-9.

23. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Аспект Пресс, 2019. – 280 с. – ISBN 978-5-7567-0976-5.

24. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Тебекин. – Москва: Юрайт, 2020. – 182 с. – ISBN 978-5-534-03551-3.

25. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

26. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 498 с. – ISBN 978-5-9916-5550-7.

27. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 467 с. – ISBN 978-5-534-99951-8.

28. Федорова Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: КноРус, 2020. – 431 с. – ISBN 978-5-406-07473-2.

29. Чуланова О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 364 с. – ISBN 978-5-16-011793-8.

30. Шапиро С. А. Основы управления персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 400 с. – ISBN 978-5-4499-0723-5.

31. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor. – 15th ed. – London: Kogan Page, 2020. – 840 p. – ISBN 978-0-7494-8315-2.

32. Dessler G. Human Resource Management / G. Dessler. – 16th ed. – London: Pearson, 2019. – 728 p. – ISBN 978-1-292-30985-3.

33. Noe R. A. Human Resource Management / R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright. – 11th ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2020. – 800 p. – ISBN 978-1-260-26295-1.

34. Torrington D. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, C. Atkinson. – 10th ed. – Harlow: Pearson, 2020. – 720 p. – ISBN 978-1-292-26116-8.

35. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results / D. Ulrich. – Boston: Harvard Business Review Press, 2019. – 304 p. – ISBN 978-1-63369-686-5.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	22.11.2024
Номер выгрузки информации	№ 0710099_5410069608_2023_000_20241122_63154131-2211-426b-aaff-20f4858571f3
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПАНОРАМА ГЛАСС"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 22.11.2024</i>	
ИНН	5410069608
КПП	541001001
Код по ОКПО	13793901
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	23.19
Местонахождение (адрес)	г. Новосибирск, ул. Тайгинская, д. 2, к. 3, кв. 3, 630027
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год

Продолжение Приложения А

ИНН 5410069608
КПП 541001001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	1 859	2 070	2 766
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	40	27	1
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1 899	2 097	2 767
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	5 003	4 337	5 345
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	-	2
	Дебиторская задолженность	1230	33 233	30 110	29 075
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15 436	5 051	1 046
	Прочие оборотные активы	1260	71	69	63
	Итого по разделу II	1200	53 743	39 567	35 531
	БАЛАНС	1600	55 642	41 664	38 298

Продолжение Приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	6 752	6 752	6 752
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	33 865	29 670	18 580
	Итого по разделу III	1300	40 627	36 432	25 342
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	22	34
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	0	22	34
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	15 015	5 210	12 922
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	15 015	5 210	12 922
	БАЛАНС	1700	55 642	41 664	38 298

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

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

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год

ИНН 5410069608
КПП 541001001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	221 386	185 000
	Себестоимость продаж	2120	(174 720)	(146 306)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	46 666	38 694
	Коммерческие расходы	2210	(17 404)	(15 591)
	Управленческие расходы	2220	(5 330)	(4 872)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	23 932	18 231
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	464
	Прочие расходы	2350	(612)	(500)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	23 320	18 195
	Налог на прибыль ⁵	2410	(4 826)	(3 656)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(4 786)	(3 694)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	40	38
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	18 494	14 539
	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	18 494	14 539

Рисунок Б.1 - Отчёт о финансовых результатах ООО «Панорама ГЛАСС» за 2023 год

Продолжение Приложения Б

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2023 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль ⁸	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

⁸ Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Приложение В

Обновлённое Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС»

1. Цель адаптации

Адаптация новых сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС» направлена на достижение следующих целей:

- Ознакомление с корпоративной культурой: Доведение до новых сотрудников ключевых ценностей и принципов работы компании.
- Понимание структуры компании: Обеспечение четкого представления о структуре организационного управления и функциональных обязанностях каждого подразделения.
- Формирование профессиональных навыков: Обучение и развитие навыков, необходимых для успешного выполнения обязанностей.
- Снижение уровня стресса: Поддержка сотрудников для минимизации стресса, связанного с переходом в новую рабочую среду.
- Мотивация и вовлеченность: Обеспечение высокой степени мотивации и вовлеченности в рабочий процесс.

2. Этапы процесса адаптации

Процесс адаптации новых сотрудников включает следующие этапы:

1. Подготовительный этап:

Подготовка рабочего места нового сотрудника.
Назначение наставника для обеспечения поддержки.

2. Первичная информация:

Проведение вводной ознакомительной беседы о компании.
Ознакомление с коллегами и основными подразделениями.

3. Введение в должность:

Проведение обучающих мероприятий по специфике работы.
Оценка процесса адаптации на промежуточных и итоговых этапах.

4. Регулярная обратная связь:

Наставник и руководитель отдела обеспечивают регулярное общение с новым сотрудником для обсуждения возникающих вопросов и сложностей.

5. Промежуточная оценка:

Оценка процесса адаптации на 30-й день работы сотрудника.

6. Итоговая оценка:

Оценка результатов деятельности нового сотрудника через 3 месяца после начала работы.

3. Ответственные лица

Для успешной реализации процесса адаптации определены ответственные лица:

Специалист по кадрам:

Координация процесса адаптации.
Организация обучающих мероприятий и поддержание корпоративной документации.

Наставник:

Обеспечение наставничества и поддержки для нового сотрудника на всех этапах адаптации.

Руководитель отдела:

Контроль за выполнением адаптационных мероприятий.
Оценка результатов деятельности нового сотрудника.

Рисунок В.1 - Обновлённое Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС»

Приложение Г

Обновлённое Положение о наставничестве сотрудников в ООО «Панорама ГЛАСС»

1. Цели и задачи наставничества

Основной целью наставничества в ООО «Панорама ГЛАСС» является создание благоприятных условий для профессионального роста сотрудников и формирования эффективной трудовой деятельности в коллективе.

Задачи наставничества включают:

- Адаптацию новых сотрудников к корпоративной культуре и специфике работы компании.
- Повышение уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников, обеспечивая их развитие и конкурентоспособность.
- Формирование командного духа и закрепление принципов взаимодействия в коллективе, что способствует созданию продуктивной и дружелюбной атмосферы.
- Содействие самореализации сотрудников и раскрытию их потенциала через индивидуальный подход и наставническую поддержку.

2. Организация процесса наставничества

Процесс наставничества в ООО «Панорама ГЛАСС» организуется кадровой службой в сотрудничестве с руководителями структурных подразделений.

- Назначение наставника: Наставник назначается на добровольной основе из числа сотрудников, обладающих высоким уровнем профессионализма и готовностью делиться опытом.
- Индивидуальный курс наставничества: Курсы наставничества разрабатываются индивидуально, учитывая специфику работы, потребности и цели становления наставляемого. Это позволяет адаптировать программу под конкретного сотрудника и максимально эффективно использовать возможности наставника.

3. Ожидаемые результаты

- Устойчивое повышение уровня профессиональной квалификации сотрудников.
- Улучшение адаптации новых работников к условиям труда и корпоративной культуре.
- Формирование атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в коллективе, что ведет к повышению общей эффективности работы.

4. Мониторинг и оценка эффективности наставничества

Кадровая служба совместно с руководителями структурных подразделений организует регулярный мониторинг и оценку процессов наставничества для выявления успешных практик и возможных областей для улучшения. Регулярные обратные связи помогут оптимизировать величину программы и адаптировать её под изменяющиеся нужды сотрудников и компании в целом.

Рисунок Г.1 - Обновлённое Положение о наставничестве сотрудников в ООО
«Панорама ГЛАСС»

Приложение Д Объявление о вакансиях ООО «Панорама ГЛАСС» в социальных сетях

Сборщик стеклопакетов

от 60 000 ₽ на руки

Требуемый опыт работы: не требуется

Полная занятость, полный день

Возможно временное оформление: договор услуг, подряда, ГПХ, самозанятые, ИП



ООО Панорама Гласс

Рисунок Д.1 – Объявление о вакансиях ООО «Панорама ГЛАСС» в социальных сетях

Приложение Е Вакансии ООО «Панорама ГЛАСС» в социальных сетях

Сборщик стеклопакетов

[Детали вакансии](#)[О компании](#)

Должностные обязанности

- В должностные обязанности входит сборка стеклопакетов, работа на станках ЧПУ

Требования к кандидату

- Дополнительные пожелания к соискателю - можно без опыта работы
- Образование: Среднее

Требования к исполнителю

- Образование: Среднее

Данные по вакансии

Профессия: Сборщик стеклопакетов
График работы: Полный рабочий день
Рабочее время: с 08:00 по 17:00
Тип занятости: Полная занятость
Количество рабочих мест: 1

✔ Данные вакансии проверены работодателем

60 000 руб.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПАНОРАМА ГЛАСС"

Новосибирская область, Город Новосибирск, Тайгинская улица, дом: ДОМ 2;корпус: КОРПУС 3;офис/квартира: ОФИС 3;

Полная занятость

Обновлено: 24.10.2024
Создано: 22.11.2023

Откликнуться

Рисунок Е.1 – Вакансии ООО «Панорама ГЛАСС» в социальных сетях