

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование регламентации труда персонала организации

Обучающийся

С.В. Яковлева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М.Сярдова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Данная выпускная квалификационная работа написана на тему «Совершенствование регламентации труда персонала организации».

Работу выполнила Светлана Валентиновна Яковлева.

Научный руководитель - кандидат экономических наук, доцент Оксана Михайловна Сярдова.

В работе рассматривается проблема регламентации труда персонала, ее значимость и влияние на общую эффективность организации. Регламентация труда это важный аспект управления персоналом и связан напрямую с мотивацией персонала и производительностью труда.

Объектом исследования в данной работе выступала производственная организация, выпускающая жидкие косметические средства – Акционерное общество «Мэзопласт».

Период исследования – 2021- 2023 годы.

Методы исследования – изучение и анализ действующих регламентирующих документов, сравнительный анализ организационной характеристики АО «Мэзопласт» за период 2021-2023 гг., оценка экономического состояния организации.

Практическое значение – в разделе 3 указаны проблемы в регламентации труда персонала в АО «Мэзопласт» и предложены варианты решения данных проблем. Внедрение данных решений может повысить мотивацию персонала и выполнение сотрудниками своих должностных обязанностей.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Отечественный и зарубежный опыт регламентации труда персонала.....	7
1.1 Зарубежный мировой опыт регламентации труда	7
1.2 Опыт российских организаций в регламентации труда, в том числе производящих косметические средства.....	16
2 Оценка экономического состояния АО «Мэзопласт».....	22
2.1 Краткая характеристика организации АО «Мэзопласт».....	22
2.2 Анализ персонала организации и анализ регламентации труда персонала АО «Мэзопласт».....	29
3 Совершенствование регламентации труда персонала АО «Мэзопласт»	46
3.1 Мероприятия для совершенствования регламентов труда персонала ..	46
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	54
Заключение	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А Виды продукции, выпускаемой АО «Мэзопласт»	63
Приложение Б АНКЕТА выявления степени мотивированности и осведомленности сотрудников о важности и значимости их деятельности в организации	64

Введение

В современном мире задачи регламентации труда приобретают все большую ценность и значение в решении экономических и социальных задач по достижению высокой эффективности трудовой деятельности [16].

В наше время нормативами охвачены не все показатели, которые отражают уровень организационного, информационного и технического обеспечения управленческого труда. Определение затрат труда, осуществляется на основе нормирования и связывается с планированием, организацией, мотивацией персонала, контролем, то есть именно с теми определяющими функциями, которые несет в себе управление [14].

Актуальность исследования определяется тем, что регламентация труда персонала очень важна как для государства в целом, так и для организаций и сотрудников, в частности. Важно, чтобы процедуры охватывали широкий спектр тем и вопросов занятости, и чтобы вопросы решались быстро и надлежащим образом. Своевременное реагирование и разрешение также могут помочь снизить юридические риски для компании.

Разработка и применение регламентов управленческого труда является одной из важнейших задач любого предприятия. Вопросы регламентации управленческого труда решают следующие задачи:

- упорядочение управленческой деятельности. Регламентация позволяет рационально выполнять конкретные управленческие работы, закреплять рациональное разделение труда;
- обеспечение эффективной организации и координации труда сотрудников. Регламентация служит основой для контроля за деятельностью и принятию оптимальных решений;
- повышение ответственности персонала. Наличие регламента повышает ответственность сотрудников за исполнение своей работы, помогает избегать типовых ошибок, даёт право на проявление адекватной инициативы;

- адаптация работников к новым условиям. Регламентация обеспечивает адаптацию сотрудников к новым проектным условиям, преодолевая тем самым негативное восприятие со стороны персонала в отношении проводящихся нововведений.

Объектом исследования в данной работе выступает коммерческая организация – Акционерное общество «Мэзопласт».

Предметом исследования являются действующие национальные и международные нормативно-правовые документы, касающиеся труда персонала; локальные нормативные акты организации АО «Мэзопласт», другие действующие регламенты по труду персонала в организации.

Проблема исследования данной работы заключается в поиске улучшения регламентации труда работников в АО «Мэзопласт» для повышения качества работы организации в целом.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала АО «Мэзопласт».

Для осуществления данной цели определены следующие задачи:

- рассмотреть и проанализировать зарубежный и отечественный передовой опыт регламентации труда персонала;
- проанализировать опыт организаций, функционирующих в сфере производства косметических продуктов по регламентации труда персонала;
- проанализировать систему управления персоналом организации АО «Мэзопласт»;
- проанализировать документы, регламентирующие труд персонала в организации АО «Мэзопласт»;
- выявить «узкие места» и сформулировать проблемы в регламентации труда персонала АО «Мэзопласт»;
- предложить мероприятия, направленные на совершенствование регламентации труда персонала в АО «Мэзопласт».

В работе были рассмотрены основные законы и нормативного правовые акты, регламентирующие труд персонала (международные и российские); виды регламентации труда (коллективные договора, правила внутренних трудовых распорядков, должностные инструкции и т.д.); данные исследований российского рынка косметических средств и парфюмерии; статистическая и бухгалтерская отчетность АО «Мэзопласт»; действующие локально-нормативные акты АО «Мэзопласт».

Практическая значимость исследования заключается в выявлении проблемных моментов в регламентации труда персонала АО «Мэзопласт», разработке практических рекомендаций для организации по внедрению и улучшению регламентации труда персонала. Исследование поможет организации улучшить систему управления персоналом, уменьшить конфликты между работниками и руководством, минимизировать риски юридических последствий и штрафов, остаться в рамках законодательства.

1 Отечественный и зарубежный опыт регламентации труда персонала

1.1 Зарубежный мировой опыт регламентации труда

Первый, кто ввел термин «регламентация» в научный оборот, был Э. Дюркгейм. Он впервые отметил важность изучения проблем регламентации в социологических науках. По его словам, регламентация выражает «главным образом социальные потребности, которые может знать только общество», а сама она «основана на собрании мнения об образце действия в социальной группе» [21].

«Ключевой вывод Э. Дюркгейма из его фундаментального труда заключается в том, что разделение труда не может обойтись без регламентации (она должна соответствовать природе процесса взаимодействия). Следовательно, регламентация представляет продукт разделения труда» [21]. Вторая значимая работа в развитии представлений о регламентации считается знаменитая работа Г. Эмерсона «12 принципов производительности» (1913).

Г. Эмерсона справедливо считают родоначальником внедрения регламентации в практику хозяйственной деятельности. Он считал дисциплинарные правила организации важнейшими регуляторами человеческого поведения. Также он утверждал, что при рациональном управлении особых правил дисциплины почти нет, а наказаний за их нарушение еще меньше. Зато есть стандартные письменные инструкции, из которых каждый работник знает, каковы его роль в общем деле, точное определение обязанности, точный и полный учет всех существенных действий и результатов, нормализованные условия и нормированные операции, система вознаграждения за производительность (Четвертый принцип). Первое регулирование трудовых отношений государство было предпринято в Англии в XIX веке. Тогда был принят закон о запрещении ночного труда приходских

учеников прядильных фабриках и об ограничении их рабочего дня до 12 часов в сутки.

Европейская система управления персоналом отличается большой неоднородностью национальных моделей управления. Так как в ЕС стран много, поэтому слишком большие различия в национальных традициях и менталитете жителей стран Евросоюза. Говорить о единой, четко сформировавшейся модели не совсем корректно. Тем более некорректно говорить о европейской модели, как об общей зарубежной модели управления. К зарубежным моделям относят и англо-американскую, и японскую. Из Европейских – самой популярной является немецкая модель. Именно ее наработки часто перенимают предприятия во многих других странах [22].

Европейское трудовое право включает нормы ЕС и нормы, содержащиеся в актах Совета Европы.

Нормы ЕС, как правило, касаются регулирования вопросов социально-экономического характера, а нормы Совета Европы – регулирования вопросов в области прав человека. Одним из органов ЕС является Европейская комиссия, которая инициирует принятие норм ЕС и обеспечивает их соблюдение каждым государством-членом ЕС. При нарушении государством этих норм Европейская комиссия может обратиться в Суд ЕС.

Существует и более крупное образование – Совет Европы, состоящее из 47 государств. Органами Совета Европы являются Комитет министров (в него входят министры иностранных дел) и Парламентская ассамблея из представителей национальных парламентов государств-членов Совета Европы. Государства-члены ЕС, разрабатывая нормы европейского права, должны учитывать руководящие принципы Совета Европы.

Правовые нормы ЕС можно сгруппировать в три основные категории: нормы договоров, законодательство ЕС и нормы судебной практики.

Российская Федерация состояла в Хартии Европейского союза с 2000 г. по 2022 г. РФ подписала эту Хартию в г. Страсбурге 14 сентября 2000 г. и ратифицировала ее Федеральным законом от 3 июня 2009 г. № 101-ФЗ «О

ратификации Европейской социальной хартии (пересмотренной) от 3 мая 1996 года» и прекратила действия в отношении Хартии 16 марта 2022 года. Это подтверждено Федеральным законом от 28 февраля 2023 года № 43-ФЗ «О прекращении действия в отношении Российской Федерации международных договоров Совета Европы» [17].

Однако положения Конституции РФ в части правового положения и статуса органов местного самоуправления, а также законодательство, устанавливающее общие основы регулирования местного самоуправления в России, создавались в целом с учётом положений хартии. Поэтому общее законодательное регулирование деятельности местного самоуправления в РФ положениям хартии не противоречит.

При этом Европейская социальная хартия, которую подписала от имени Российской Федерации в Страсбурге 14 сентября 2000 года, в отношении страны не прекратила действие. Документ защищает социальные и экономические права граждан и устанавливает контрольный механизм, призванный гарантировать их соблюдение государствами-участниками [1].

Основными директивами ЕС в области трудовых отношений являются:

- Директива 2003/88/ЕС от 04.11.2003 г. о некоторых аспектах организации рабочего времени;
- Директива 96/71/ЕС от 16.12.1996 г. о регулировании деятельности работников, посылаемых в командировки в сфере оказания услуг. Регулирует деятельность работников, которые были посланы работодателем в командировки в иное государство-член ЕС;
- Директива 91/533/ЕЕС от 14.12.1991 г. об обязанности работодателя информировать работника об условиях труда;
- Директива 2001/23/ЕС от 12.03.2001 г. о сближении национальных законодательство государств-членов ЕС в отношении охраны прав работников в случае изменения места нахождения компании из одного государства-члена в другое;

- Директива 2008/94/ЕС от 22.10.2008г. о защите работников в случае банкротства работодателя» [1].

В Америке трудовое право, как отдельное законодательство отсутствует. В сфере труда не существует отдельного законодательного акта, как например, в РФ Трудовой кодекс. Labor law (коллективное трудовое право) и Employment law (индивидуальное трудовое право) вместе составляют подотрасль предпринимательского права.

Отдельные штаты могут принимать свои законы в сфере труда, которые ухудшать положение работников по сравнению с федеральными законами.

Основным источником трудового права являются коллективные договоры. На практике коллективные договоры обычно заключаются на срок от 3 до 6 лет.

Американская судебная система работает полностью на основе прецедента, это когда судьи при вынесении решений опираются на ранее принятые по аналогичным делам решениям.

Во время устного собеседования с кандидатом запрещены вопросы, относящиеся к личной, интимной сфере жизни, политическим и религиозным взглядам. Запрещено собирать любые данные, не относящиеся к профессиональным качествам и квалификации (в том числе сведения о религиозных, политических, философских убеждениях, о сексуальных наклонностях, состоянии здоровья, об употреблении алкоголя, наркотиков и т.д.). Но широко распространено применение разнообразных тестов, определяющих способности, если это не влечет дискриминации работников [20].

Вообще, в законодательстве США содержится значительное число норм, направленных на защиту от дискриминации, и это иногда приводит к «обратной» дискриминации. Так в Америке есть закон о запрете дискриминации по возрасту, при приеме на работу. Поэтому работодатели вынуждены принимать на работу людей старше 40 лет, и это идет в ущерб молодым соискателям. Также бывает, что работодатель должен отдать

предпочтение кандидату, входящему в определенную гендерную, расовую или иную категорию, чтоб уравновесить эту категорию среди численности сотрудников, не смотря на его навыки и умения.

В законодательстве нет требования об обязательном письменном трудовом договоре, поэтому он может быть заключен в письменной (employment contract), устной (oral contract) или подразумеваемой (implied contract) форме.

В устной форме работник и работодатель могут обговорить вид работы, время ее начала и размер оплаты. И такой договор будет считаться заключенным, но при возникновении спора работнику трудно будет доказать его условия в суде.

Минимальный возраст начала трудовой деятельности – 16 лет. В отдельных случаях с письменного согласия родителей допускается работа с 13 лет, например в период каникул.

В США, в отличие от многих стран, законом не регламентируется продолжительность срочного трудового договора и обстоятельства, при которых стороны могут его заключить. Трудовые отношения могут быть прекращены по инициативе любой стороны в любое время.

Требования об испытательном сроке в США так же отсутствуют, поэтому работодатель может установить любой срок. На практике продолжительность испытательного срока, составляет от 2 до 6 месяцев, и как правило, он прописывается в коллективном трудовом договоре.

Работодатель может по своему решению перевести работника на другую работу, если этот перевод не влечет за собой значительного сокращения платы и существенного изменения условий труда. Так же работодатель может изменить условия трудового договора в одностороннем порядке из-за производственной необходимости. В этом случае работник может расторгнуть трудовой договор [18].

Любая сторона может расторгнуть договор без предварительного уведомления, за исключением массового увольнения. В этом случае нужно уведомить работников за 60 дней.

В законодательстве США нет перечня оснований для прекращения трудового договора, и поэтому работодатель может уволить работника без ограничений. Исключения могут быть, если что-либо по этому поводу прописано в трудовом договоре или коллективном договоре. Это объясняется тем, что работник может свободно расторгнуть договор, так как принудительный труд запрещен (13-я поправка Конституции США), и поэтому, работодатель также может уволить работника в любое время (равенство прав и свобод сторон трудовых отношений). Но при этом запрещено увольнение по дискриминационным мотивам. В больших корпорациях, на практике, увольнение сотрудника сопровождается большой цепочкой тестирований и воспитательных бесед. В основном, для дальнейшей защиты в суде.

Дисциплинарная и материальная ответственность так же не предусмотрена, так как имущество работодателя застраховано. Возмещение ущерба при его возникновении производится страховыми компаниями.

Закон «О справедливых условиях труда» устанавливает нормальную продолжительность рабочего времени — не более 40 часов в неделю. Рабочий день обычно начинается в 8 или 9 часов и заканчивается в 16 или 17 часов соответственно.

Законом не предусмотрена обязанность работодателей предоставлять сотрудникам обеденный перерыв и поэтому в компаниях, как правило, только небольшие перерывы в течение 5–20 минут на перекусы, которые входят в оплачиваемые часы. Также перерывы могут устанавливаться законодательством штатов. К примеру, в Калифорнии, Колорадо, штате Невада и Вашингтона прописан из расчета 10 минут за каждый отработанный час при работе более 4 часов в сутки.

В законодательстве США нет гарантий работникам на ежегодный оплачиваемый отпуск. Но работодатель может сам принимать положения о ежегодных оплачиваемых отпусках на локальном уровне. Оплачиваемый отпуск, как правило составляет от 1 недели в течение первых нескольких лет до 3 недель у работников с большим стажем работы.

Согласно Акту об уходе по семейным и медицинским обстоятельствам, сотрудник, проработавший не менее года в одной компании, имеет право взять 12 недель неоплачиваемого отпуска в связи с беременностью и родами, тяжёлой болезнью и другими сложными семейными обстоятельствами. Действие Закона распространяется на все государственные учреждения, а также на компании, в которых работают 50 и более сотрудников.

Оплата болезни происходит за счет медицинской страховки работника. Страховку, как правило, оплачивает сам работник. Страховку может оплатить и работодатель, но в большинстве случаев только экстренный минимум.

Минимальная заработная плата в США в 2023 г. составила 7,25 USD/час (1160 USD/мес.). Данные публикует Ежегодно Департамент труда. Зарплата в США может выплачиваться и в натуральной форме. В этом случае, предельный размер выплат в натуральной форме не ограничен.

Трудовые споры в США сначала рассматривают Агентства «706», если нужно дальнейшее рассмотрение, то дело идет Комиссию по обеспечению равных условий найма (Equal Employment Opportunity Commission, ЕЕОС), а далее, если нужно в суд. В США очень развито применение медиации. Федеральная служба США по медиации и примирению была создана в 1947 и действует до сих пор. В настоящее время медиация самый предпочтительный способ урегулирования трудовых споров, особенно среди корпораций.

Трудовое право Японии сформировалась на основе немецкого трудового права.

Основной документ регулирования труда составляет Конституция Японии 1946 г., устанавливающая право и обязанность трудиться, запрет

детского труда и свободу объединения, право работника на коллективные переговоры и коллективные действия.

Трудовое законодательство часто сформулировано довольно абстрактно, и конкретный смысл нормы устанавливается судами в процессе правоприменения, а также Комиссией по трудовым отношениям [10].

Вместо письменного договора работодатели обычно представляют своим работникам «Шугё-Кисоку», или правила работы, которые описывают конкретные условия труда. Статья 7 ЗТД предусматривает, что если работник и работодатель заключают трудовой договор, а работодатель информирует работника о Шугё-Кисоку, в котором указаны разумные условия труда, то содержание трудового договора должно основываться на этих условиях [15]. Но, при этом, работодатель может в одностороннем порядке изменить эти правила. Закон не прописывает какие именно условия считаются разумными. На практике сложился подход, согласно которому условия труда в «Шугё-Кисоку» считаются разумными, если они не нарушают минимальных стандартов, установленных в законах.

В рамках изменения правил «Шугё-Кисоку» большинство условий труда могут быть пересмотрены, в частности заработная плата и график работы. Что касается места работы и трудовой функции, то большинство правил разрешают работодателям определять/изменять место работы и рабочие функции работников в рамках права работодателей на управление трудом.

Корпоративная этика и стандарты в Японии до сих пор мало ограничивают работодателей и довольно жесткие по отношению к работникам. Боясь потерять лицо и выглядеть лентяями в глазах коллег и начальства, многие японцы задерживаются на работе до позднего вечера, выходят в офис в выходные и отказываются от ежегодных оплачиваемых отпусков, а в нерабочее время составляют компанию боссу в баре: коммуникация за распитием спиртного («номикэйшен») - неотъемлемая часть японской корпоративной культуры. Бесперебойная работа и отсутствие

личной жизни ежегодно доводит сотни японцев до последней черты: отказывает либо физическое здоровье, либо психическое [5].

Министерство здравоохранения, труда и благосостояния Японии установило «черту кароси» (смерти от переработок) - 80 часов сверхурочной работы в месяц. Но на практике этот показатель постоянно нарушается. Корпорации документально занижают количество переработки, в жизни заставляя людей больше перерабатывать.

Проблема в том, что японские корпорации не заинтересованы в улучшении условий труда. Случаи смерти работников рассматриваются как небольшая издержка бизнеса. Штрафы для корпораций, в этом случае, сравнительно не велики. И выручка все равно значительна.

Многие японские компании обходят законодательные ограничения с помощью отдельных добровольно-принудительных соглашений: в INI сотрудники соглашаются выполнять до 200 часов сверхурочной работы в месяц, в Hitachi - до 150, в Toshiba - до 120, в Mitsubishi Electrics - 105, а в Fujitsu, JFE Steel и Mitsui Engineering and Shipbuilding - 100 часов.

Данная проблема касается всех трудовых сфер и профессий: «белые воротнички» в офисе, учителя в образовательных учреждениях, врачи, строители и т.д. «При этом сверхурочная работа и отказ от отпусков, как выяснилось, не приносят ощутимой пользы: Япония вот уже 50 лет занимает последнюю строчку в рейтинге производительности труда среди самых развитых стран. «Кароси», участвовавшие сердечно-сосудистые и психические заболевания, после которых японские белые воротнички нередко становятся нетрудоспособными, также усугубляют растущую нехватку рабочей силы, вызванную стремительным старением населения» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

1.2 Опыт российских организаций в регламентации труда, в том числе производящих косметические средства

В отечественной истории развития трудовых отношений принято считать сборник законов «Русская правда» 1016 года. Документ содержит нормы уголовного права, наследственного, семейного и процессуального права. В нём впервые документируются трудовые отношения в Киевской Руси. В ранний период отечественной истории кадровые процессы были неформальными. Основное внимание уделялось учету служителей и рабовладельцев, но никаких стандартных форм учета не существовало.

В 1649 году Земский собор принимает Соборное уложение. Это свод законов, которые регулируют разные области общественной жизни, Среди прочего, в нем фиксируется право крестьян «у всяких чинов людей найматься в работу по записям и без записей повольно».

В XVIII в. появляются «публикационные листы» для поиска работников – издаются объявления, в которых публиковались условия и характер работы.

Петр I принял два закона, которые заложили начало формированию кадрового учета. Это Указ «О должности фискалов» 1714 г. и «Табель о рангах» 1722 г. Также в 1720 г. Петр I подписал «Генеральный регламент или устав», в котором определяется штат, структура, функции и порядок деятельности центральных государственных учреждений, порядок прохождения гражданской и военной службы [17].

В 1835 году принят Устав о промышленности, и он вводил правила найма работников. Далее в 1885 году была создана фабричная инспекция и принят закон «О малолетних, работающих на заводах, фабриках и мануфактурах». Закон запрещал малолетним работы в ночное время, устанавливал ограничение времени работы [8].

3 июня 1886 года принят закон «О найме рабочих и правилах надзора за фабричными заведениями». В законе описывался порядок найма и увольнения рабочих.

В 1913 году, после всем известных волнений рабочих 1905 года, был принят Устав о промышленном труде. Он объединил различные законы о труде, такие как Устав о промышленности, Закон о рабочем времени (1897 г.), Закон о вознаграждении рабочих за увечья 1903 г., Закон о старостах на промпредприятиях (1903 г.), Закон о страховании рабочих от несчастных случаев и болезни (1912 г.) [8].

«Незначительно изменяясь, фабрично-трудовое законодательство просуществовало вплоть до 1917 года. После революции многие пункты из фабрично-трудоого законодательства вошли в КЗоТ 1918 года, и здесь смело можно говорить о преемственности КЗоТ фабричному законодательству. КЗоТ — это первый советский кодекс законов о труде, впредь все существовавшие и вновь принимающиеся постановления, договоры и соглашения по вопросам труда учитывались только в том случае, если они не противоречили данному кодексу. В советский период КЗоТ несколько раз дорабатывался и расширялся. Так, например, принятый на скорую руку КЗоТ 1918 года уже в 1922 году был пересмотрен и расширен с 137 до 192 статей. В нем появились главы: «О коллективных договорах» и «О трудовом договоре», что давало право работникам заключать как коллективные трудовые договоры, так и индивидуальные. В этом кодексе также запрещалось переводить работника на другую работу без согласия самого работника, более подробно регламентировалась процедура приема и увольнения работников. КЗоТ 1922 года действовал вплоть до 1971 года и был заменен на принятый 9 декабря 1971 года КЗоТ РСФСР. После распада Советского Союза на смену КЗоТ пришел Трудовой кодекс РФ, который является на сегодняшний день основным законом в сфере труда» [8].

В современном мире различают три системы управления персоналом - европейская модель, американская модель и японская модель управления персоналом.

Помимо основных документов, регламентирующих работу с персоналом в России, таких как Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ и других

документов, предприятия, работающие в России в сфере производства косметики, ориентируются на следующие документы:

- Технический регламент Таможенного союза «О безопасности парфюмерно-косметической продукции» ТР ТС 009/2011. Здесь указаны основные требования к процессу производства, к технологическому оборудованию и инвентарю, работникам;
- СанПиН 1.2.681-97. «Гигиенические требования к производству и безопасности парфюмерно-косметической продукции» Санитарные правила и нормы (утв. Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 20.11.1997 № 26) (с изм. от 10.12.2002).

Многие компании, работающие в сфере контрактного производства косметики и заключающие контракты с европейскими организациями, уже давно применяют в своей работе международный стандарт GMP ISO 22716:2007 «Косметика. Надлежащая производственная практика. Руководящие указания по надлежащей производственной практике (GMP)». Данный международный стандарт даёт руководящие указания для производства, контроля, хранения и отправки косметических продуктов. Стандарт основан на требованиях надлежащей производственной практики (GMP) и требует от предприятий производить качественную и безопасную косметологическую продукцию.

Следующий международный стандарт, применяемый организациями по производству косметических средств - Международный стандарт ISO 45001:2018 «Охрана труда и техника безопасности» [11].

Стандарт обязателен для применения в любой организации, независимо от её размера, типа и видов деятельности. Он помогает обеспечить безопасные и благоприятные условия труда, предотвратить производственные травмы и ущерб для здоровья, а также принять предупреждающие меры по улучшению показателей в области безопасности труда. В России данному стандарту идентичен национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 45001-2020 «Системы

менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению».

И также основной документ, применяемый в работе организаций, производящих косметические средства это национальный стандарт ГОСТ ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента». Стандарт идентичен международному стандарту ИСО 14001:2015 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению». Стандарт устанавливает критерии и рекомендации, которые регулируют экологические аспекты деятельности организаций и предприятий.

Основная цель стандарта - снижение экологического воздействия и продвижение устойчивого развития.

Помимо перечисленных документов также есть Профессиональный стандарт «Специалист по производству парфюмерно-косметической продукции», утвержденный Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 20 июля 2020 г. № 432н. В стандарте прописаны требования к знаниям, навыкам, компетенциям работника, участвующего в производстве косметической продукции.

Еще недавно назад на российском рынке основная доля производителей косметических средств, таких как шампуни и бальзамы для волос, жидкое мыло, принадлежало европейским компаниям. С введением санкций многие иностранные компании покинули российский рынок и сейчас на российском рынке жидких косметических средств отечественные производители захватывают освободившиеся места. И при такой тенденции через 5 лет российские производители займут лидирующее положение на отечественном рынке жидких косметических средств [12].

По данным АНО «Российская система качества» (Роскачество) российский рынок косметических средств и парфюмерии за 2023 г. вырос на 17% и достиг 950 млрд. рублей. В настоящее время на рынке производства косметических средств доля российского производителя составляет 40% и продолжает расти (рисунок 1) [7].



Рисунок 1 - Доля российских и зарубежных производителей косметических средств в 2023 г.

Многие российские компании учились управлению персоналом у наших «европейских коллег». Например, у французской компании уходовой косметики L'Oreal. Продукция формально ушедшей с рынка компании спокойно поставляется российским филиалом АО «Л'Ореаль» и заводы этой компании по-прежнему работают на российском рынке.

По данным «Контур.Фокуса», немецкое подразделение L'Oreal вышло из состава учредителей АО «Л'Ореаль» в августе 2022-го. Тем не менее у российского филиала по-прежнему многомиллиардные обороты: выручка за 2023 год — 63,7 миллиарда рублей. Для сравнения: в 2021 году этот показатель равнялся 64,4 миллиарда рублей [7].

Еще один и документ, это инициатива FIT - «Сопровождение и интеграция» (FIT - Follow-up and Integration Track) [7]. Для привлечения новых сотрудников на ранней ступени их карьеры, HR-служба L'Oreal разработала Программу официального введения в должность (Formal Induction Programme), где четко прописаны все этапы введения нового сотрудника в

должность и сотрудники, ответственные за это. И данная инициатива очень быстро дала ответный результат. «За довольно небольшой период времени у новых сотрудников формируется особое чувство причастности к компании, они быстрее чувствуют себя частью компании и более преданны ей» [7].

В завершение раздела можно сделать вывод о том, что регламенты труда персонала важный аспект и для государства, и для организаций и физических лиц в целом. Регламентация вносит ясность, прозрачность и определенность в трудовые отношения между организациями и сотрудниками. Отсутствие четких и прозрачных регламентов по управлению персоналом может, привести к недопониманию и потенциальным проблемам, или даже к судебным процессам, поэтому компаниям важно проявлять инициативу и сделать разработку кадровых регламентов приоритетом.

2 Оценка экономического состояния АО «Мэзопласт»

2.1 Краткая характеристика организации АО «Мэзопласт»

Наименование объекта исследования (рассматриваемой организации) - Акционерное общество «МЭЗОПЛАСТ» (АО «МЭЗОПЛАСТ»).

Юридический адрес организации (в соответствии с учредительными документами) - 141201, Московская область, городской округ Пушкинский, г. Пушкино, ш. Ярославское, д. 1А, ком. 309/1.

Фактический адрес (адрес производства) - 115088, г. Москва, Южнопортовый 2-й пр-д, д. 35 стр. 1.

ОКВЭД 20.42 (основной) - Производство парфюмерных и косметических средств.

ИНН 7721025967.

КПП 503801001.

ОКПО 27557831.

ОКВЭД - 20.42 (основной), 20.41, 46.45, 46.90, 47.75, 77.11, 77.12.

ОКТМО – 61701000.

ОКОПФ – 12200.

ОКФС – 16 [2].

Официальный сайт организации <https://mezoplast.ru/>.

АО «Мэзопласт» существует на базе Московского опытно-экспериментального химического завода «МОСБЫТХИМ» основанного в 1965 г.

ПО «Мосбытхим» был самым крупным московским производством парфюмерной продукции в аэрозольных упаковках, а также шампуней. «В 1989 году по решению правительства СССР на базе завода было создано СП «Сореаль», учредителями которого были фирма «L'OREAL» и ПО «Мосбытхим». С 1989 года по 1995 год предприятие работало в составе фирмы «L'OREAL». Основной ассортимент: шампуни «ELSEVE», краски для волос

«RESITAL» и «BLONDISIM», лаки для волос «Мод», «Вечерний», «Москвичка», дезодоранты, освежители воздуха. СП «Сореаль» в то время имело самый современный (в мировом понимании) цех высокой парфюмерии, благодаря чему являлось единственным производителем туалетной воды «Маруся» - Вячеслав Зайцев. Продукция отгружалась не только во все уголки СССР, но и во все страны Восточной Европы, Гон-Конг, а туалетная вода «Маруся» отгружалась исключительно во Францию»].

С 03.05.1989 г. Производственное объединение «Мосбытхим» реорганизовано в Государственное кооперативное предприятие «МЭЗОПЛАСТ» (приказ от 03.05.1989 г. № 192/к). С 21.07.1993 г. Государственное кооперативное предприятие «МЭЗОПЛАСТ» реорганизовано в Акционерное общество закрытого типа «МЭЗОПЛАСТ» на основании свидетельства Московской регистрационной палаты сер. МПР от 21.07.1993 г. № 025074 и Устава АОЗТ «МЭЗОПЛАСТ» (приказ от 21.07.1993 г. № 22). С 24.07.1996 г. Акционерное общество закрытого типа «МЭЗОПЛАСТ» перерегистрировано в Закрытое акционерное общество «МЭЗОПЛАСТ» на основании свидетельства Московской регистрационной палаты от 24.07.1996 г. № 025074. С 21.01.2015 г. Закрытое акционерное общество «МЭЗОПЛАСТ» переименовано в Акционерное общество «МЭЗОПЛАСТ».

В настоящее время АО «Мэзопласт» – ведущий российский производитель косметики и средств бытовой химии. На линиях «МЭЗОПЛАСТА» выпускаются шампуни, гели для душа, жидкое мыло, бальзамы-ополаскиватели под торговыми марками Schauma, Fa, Syoss, Gliss Kur, Seborin, Right Guard и NIVEA, крем-краски для волос под торговыми марками Syoss, Palette. Помимо этого, по заказу торговой компании Альфа-Студио была разработана и успешно выпускается детская косметическая продукция «Маша и Медведь». Некоторые из многочисленных брендов выпускаемой АО «Мэзопласт» продукции представлены в приложении А, рисунок А.1.

В настоящее время организация оказывает услуги в рамках контрактного производства косметики и бытовой химии:

- создание рецептур на косметическую продукцию и бытовую химию как с нуля, так и корректировка, и совершенствование имеющихся;
- контрактное производство продукции;
- производство тары и упаковки.

Варианты сотрудничества организации с заказчиками представлены в приложении Б.

Уставный капитал АО «МЭЗОПЛАСТ» составляет 115 тыс. руб.

До 11.05.2021 уставный капитал составлял 83,9 тыс. руб.

В 2023 году организация получила выручку в сумме 775 млн руб., что на 324 млн руб., или на 71,8%, больше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2023 года совокупные активы организации составляли 624 млн руб. Это на 54,3 млн руб. (на 8%) меньше, чем годом ранее [9].

Чистые активы АО «МЭЗОПЛАСТ» по состоянию на 31.12.2023 составили 593 млн руб.

Результатом работы АО «МЭЗОПЛАСТ» за 2023 год стала прибыль в размере 6,3 млн руб. Это на 78,6% меньше, чем в 2022 г.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Организация значится в реестре как среднее предприятие. Согласно законодательству РФ средними являются организации с годовой выручкой до 2 млрд. руб. и численностью сотрудников до 250 человек (в легкой промышленности – до 1000 чел.) [1].

Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Мэзопласт» за 2021-2023 гг представлены в таблице1 [6].

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Мэзопласт» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022г.	2023г.	Изменение					
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.		2023-2021 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	1 196 074	451 126	774 889	-744 948	-62%	323 763	42%	-421 185	-35%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	1 085 502	417 677	739 487	-667 825	-62%	321 810	44%	-346 015	-32%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	110 572	33 449	35 402	-77 123	-70%	1 953	6%	-75 170	-68%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	107420	32939	26 445	-74 481	-69%	-6 494	-20%	-80 975	-75%
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	-	2 356	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3 152	1846	5 275	-1 306	-41%	3 429	65%	2 123	67%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс.руб.	3 777	29 226	6 259	25 449	87%	-22 967	-79%	2 482	66%
8. Основные средства, тыс.руб.	29 060	16 138	11 202	-12 922	-80%	-4 936	-31%	-17 858	-61%
9. Оборотные активы ² , тыс.руб.	689 288	658 510	608 920	-30 778	-5%	-49 590	-8%	-80 368	-12%
10. Численность ППП, чел.	211	174	155	-37	-21%	-19	-11%	-56	-27%
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	52855	47227	68 726	-5 628	-12%	21 499	46%	15 871	30%
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	5669	2593	4999	-3 076	-119%	2 407	93%	-669	-12%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	250	271	443	21	8%	172	63%	193	77%
14. Фондоотдача	41	28	69	-13	-47%	41	147%	28	68%
15. Оборачиваемость активов, раз	1,7	0,7	1,3	-1	-	1	-	0	-
16. Рентабельность продаж, %	0,29%	0,44%	0,71%	0,15%	-	0,27%	-	0,42%	-
17. Рентабельность производства, %	0,26%	0,41%	0,69%	0,14%	-	0,28%	-	0,42%	-

Как видно из таблицы 1 в 2022 г. выручка организации снизилась на 744 948 тыс. руб. или 62% по сравнению с 2021 г. Это объясняется в основном внешними причинами и внешнеполитической ситуацией в стране и мире. В 2020 г. в мире бушевала пандемия COVID-19. На фоне этого выручка организации значительно возросла в 2020-2021 г., т.к. организация производит, в том числе, моющие и дезинфицирующие средства, которые в то время были очень востребованы. Было много контрактных заказов на моющие средства, в том числе и в другие страны. Но в 2022 г., из-за начала СВО, многие европейские заказчики организации ушли с рынка России. Очень многие логистические цепочки были потеряны. Больше нет возможности покупать в Европе, например, косметические отдушки для средств и т.д. Поэтому организация вынуждена искать новых заказчиков в России и других дружественных странах и налаживать новые каналы поставки комплектующих для своей продукции. Именно этим объясняется такая просадка выручки в 2022 г.

В 2023 г. ситуация уже становится лучше. Организация хоть и небольшими темпами, но налаживает новые связи, заключает новые заказы. По сравнению с 2022 г. выручка выросла на 323 723 тыс. руб. или 42%.

Второй показатель. Себестоимость продаж сократилась в 2022 году на 62%, а затем в 2023 году возросла на 44%. Это можно объяснить оптимизацией процессов и снижением объемов производства. В 2023 году рост себестоимости может быть связан с увеличением объемов продаж или повышением цен на сырье.

Третий показатель. Валовая прибыль упала на 70% (-77 123 тыс. руб.) в 2022 году по сравнению с 2021 г., но выросла на 6% (1 953 тыс. руб.) в 2023 году. Падение валовой прибыли в 2022 году связано с резким снижением выручки при высоких фиксированных затратах. В 2023 году небольшой рост валовой прибыли говорит о восстановлении бизнеса, но уровень всё ещё значительно ниже, чем в 2021.

Управленческие расходы по сравнению с 2021 г. (107 420 тыс. руб.) снизились на -69% (-74 481 тыс. руб.) в 2022 году и на 20% (-6 494 тыс. руб.) в 2023 году. Снижение может быть связано с оптимизацией управленческой структуры и сокращением затрат, что, вероятно, помогло улучшить чистую прибыль.

Чистая прибыль значительно возросла в 2022 году на 87% (29 226 тыс. руб.), но снизилась на 79% (-22 967 тыс. руб.) в 2023 году. Это можно объяснить контролем за затратами, также это может быть достигнуто путем оптимизации бизнес-процессов, уменьшения накладных расходов и сокращением производственных расходов.

Уменьшение основных средств в 2022 г. на 80% (-12 922 тыс. руб.) и на 31% (-4 936 тыс. руб.) в 2023 году. может свидетельствовать о продаже активов или их амортизации без достаточного восполнения.

Снижение оборотных активов на 5% (-30 778 тыс. руб.) в 2022 и на 8% (49 590 тыс. руб.) в 2023 годах может быть связано с снижением запасов или дебиторской задолженности, что может негативно влиять на операционные расходы и оборачиваемость активов.

Снижение численности персонала на 21% в 2022 и на 11% в 2023 года связано с оптимизацией бизнес-процессов, влияющей на производительность труда.

Падение производительности на 119% (-3 076 тыс. руб.) в 2022 году может быть связано с сокращением объёма продаж и изменениями в рабочем составе. Но в 2023 году наблюдается рост на 93%, что снова может соответствовать восстановлению рынка и повышению эффективности.

Увеличение среднегодовой заработной платы на 8% в 2022 году и на 63% в 2023 году говорит о повышении цен на труд.

Уменьшение фондоотдачи в 2022 году на 47% по сравнению с 2021 годом связано с падением выручки, а рост в 2023 году на 147% — с восстановлением и эффективным использованием основных средств. Нормы показателя фондоотдачи не существует. Это объясняется тем, что

фондоотдача сильно зависит от отраслевых особенностей. Так, на производственных предприятиях доля основных средств велика, поэтому значение показателя будет низким. И, наоборот – в сфере услуг показатель будет иметь высокое значение.

Рост показателя рентабельности продаж в 2022 году (0,15%) и 2023 году (0,27%) может быть связан с контролем над издержками и повышением доходности от продаж.

Снижение оборачиваемости активов в 2022 году связано с падением выручки, а рост в 2023 году — с увеличением продаж.

В общем, по данным таблицы № 1, видно, что экономическая деятельность организации на протяжении 2021, 2022, 2023 г. имеет стойкую тенденцию к снижению.

Рисунок 2 наглядно демонстрирует изменения основных показателей деятельности предприятия АО «Мэзопласт».

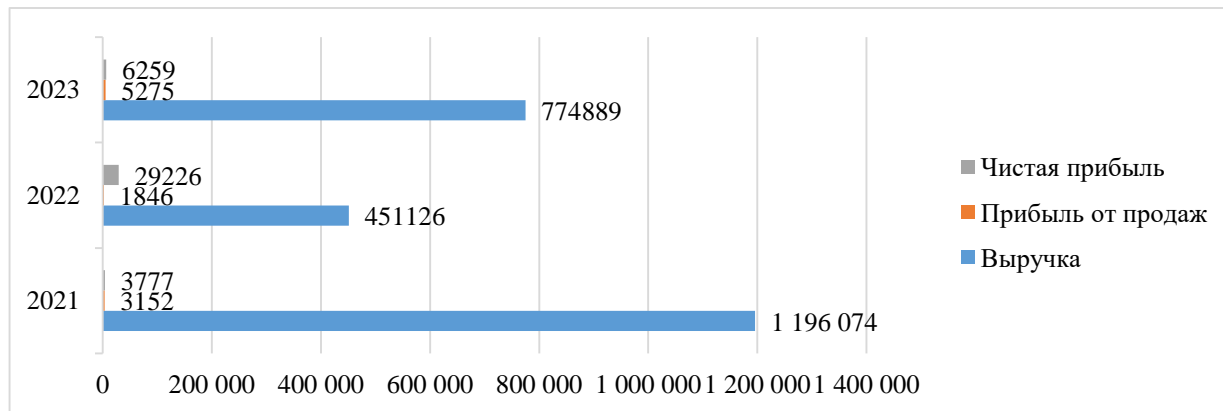


Рисунок 2 – Изменения основных показателей деятельности предприятия АО «Мэзопласт» в 2021-2023 гг.

Финансовый анализ показывает, что компания столкнулась с серьезными вызовами в 2022 году, что привело к резкому снижению выручки и производственных результатов. Однако в 2023 году наблюдается положительная динамика, что может быть следствием усилий по оптимизации процессов, разработке новых стратегий и восстановлению спроса. Тем не

менее, определенные показатели, такие как валовая прибыль и производительность труда, требуют дальнейшего внимания для достижения устойчивого роста.

2.2 Анализ персонала организации и анализ регламентации труда персонала АО «Мэзопласт»

Головной офис организации находится в г. Пушкино. В г. Москва располагается обособленное подразделение, где находится основное производство и складские помещения.

Площадь основного производства составляет 2889,1 кв.м. В настоящее время территория, где находится производство арендуется АО «Мэзопласт» у департамента городского имущества г. Москвы. До 2021 г. организация субарендовала территорию у своего арендатора, с которым сотрудничала с течение 25 лет [9].

На рисунке 2 представлена динамика изменения численности персонала за три года 2023-2021 гг.

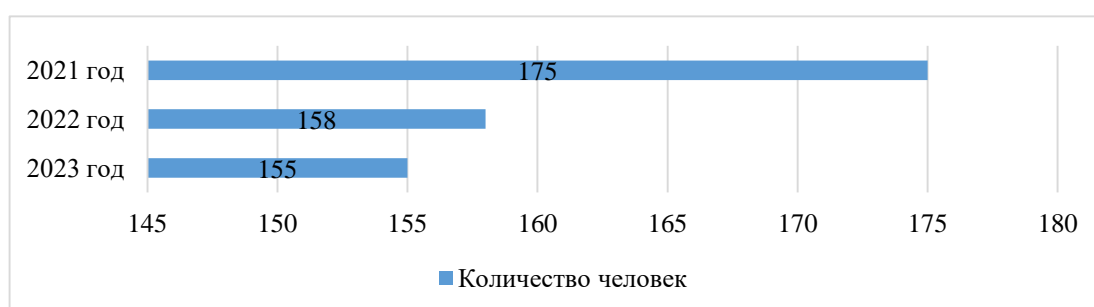


Рисунок 3 – Изменения среднесписочной численности персонала в 2021-2023 гг.

Как видим, идет стойкая тенденция к снижению численности кадров. Это связано с экономической ситуацией компании, снижением количества контрактных заказов, оптимизацией бизнес-процессов после разрушения логистических цепочек в 2022 г. из-за начала СВО.

На рисунке 4 представлена организационная структура АО «Мэзопласт». В организации линейно-функциональная система управления.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет Генеральный директор, который назначается Учредителем и подотчетен Учредителю. Он координирует работу служб и подразделений предприятия, организует выполнение в установленные сроки плановых заданий, обеспечивает безопасную эксплуатацию зданий, сооружений и производственных помещений, правильную организацию складского, транспортного хозяйства, а также правильное ведение технологического процесса в целом по предприятию.

Далее каждая служба или подразделение отвечает за реализацию своего направления. У каждой службы имеется свой непосредственный руководитель, который подчиняется непосредственно Генеральному директору.

Например, руководитель реакторного участка обеспечивает выполнение планового задания, эффективное использование производственных мощностей, экономное расходование сырья, материалов и систематическое повышение производительности труда, подчиняется генеральному директору.

Начальник службы качества руководит физико-химической лабораторией, которая осуществляет контроль по качественному приему сырья для косметики, флаконов и комплектующих, правильному размещению, хранению и отгрузке готовой продукции, осуществляет контроль производства готовой продукции.

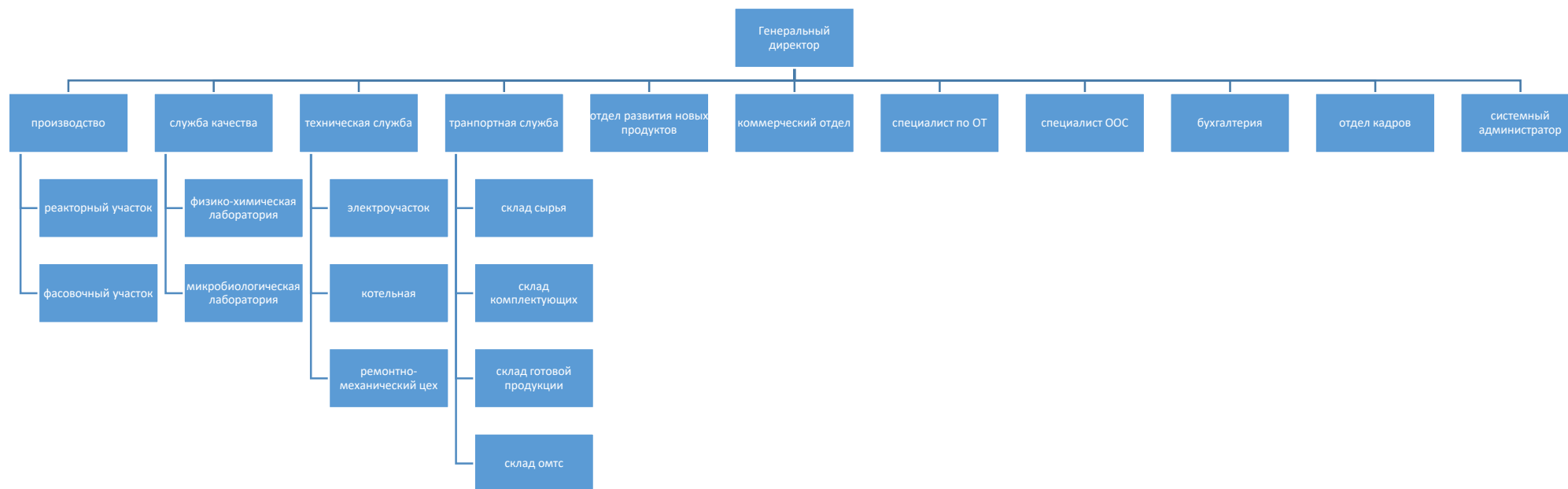


Рисунок 4 - Структура организации АО «Мэзопласт»

Отдел кадров ведет учет личного состава предприятия, его подразделений, установленную документацию по кадрам и подчиняется генеральному директору. В функционал отдела кадров входит:

- комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих, требуемых профессий, специальности и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиям его деятельности;
- подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора общества;
- изучение движения и причины текучести кадров, участие в разработке мероприятий по их устранению;
- осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка и так далее.

Каждый руководитель при выполнении своих обязанностей работает параллельно или совместно с другими руководителями, тем самым обеспечивая деятельность линейно-функциональной структуры управления.

Кадровая политика организации открытая. Кандидат, который имеет соответствующее образование и опыт, может прийти на любую должность в организации и начать работать.

Распределение сотрудников выглядит следующим образом:

- руководство – 13 человек;
- специалисты – 34 человек;
- рабочие – 86 человек.

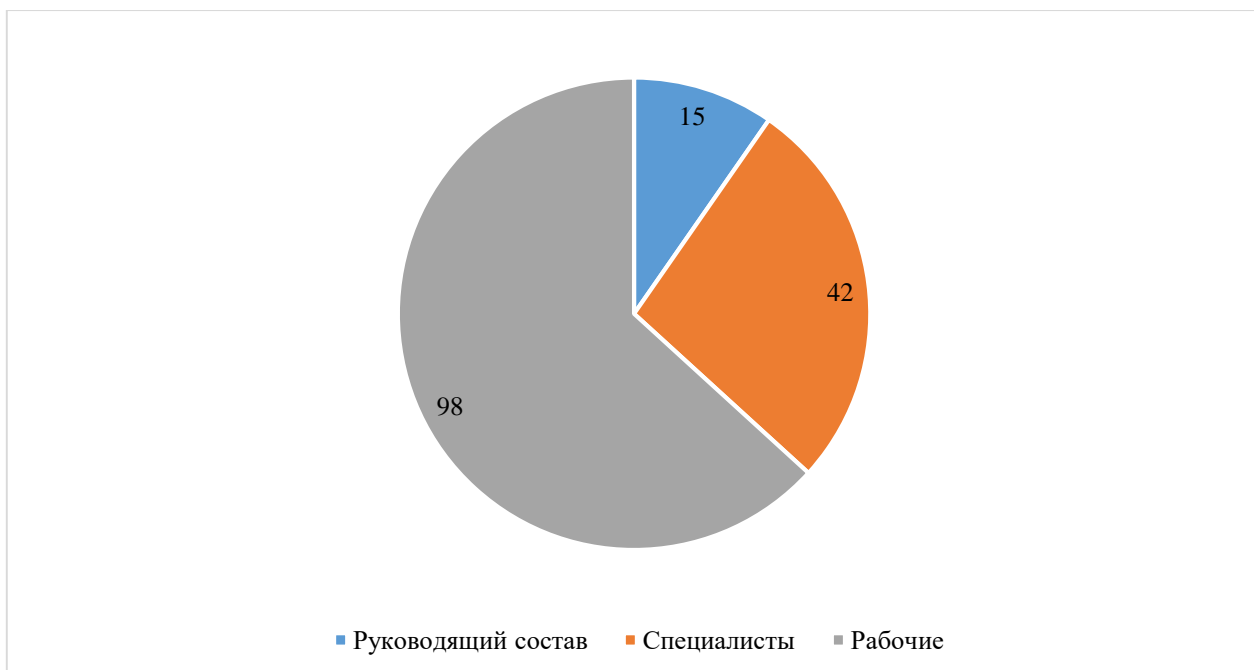


Рисунок 5 - Кадровое распределение сотрудников по функциям (по состоянию на 31.12.2023 г.)

Изменения среднесписочной численности персонала в 2021, 2022 и 2023 года представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ обеспеченности предприятия персоналом

Наименование	Среднесписочная численность работников, чел.			Процент отклонения, %	
	2021	2022	2023	2021-2022 гг.	2023-2022 гг.
Рабочих	115	101	98	12,17%	-2,97%
Специалистов	45	42	42	6,67%	0,00%
Руководителей	15	15	15	0,00%	0,00%

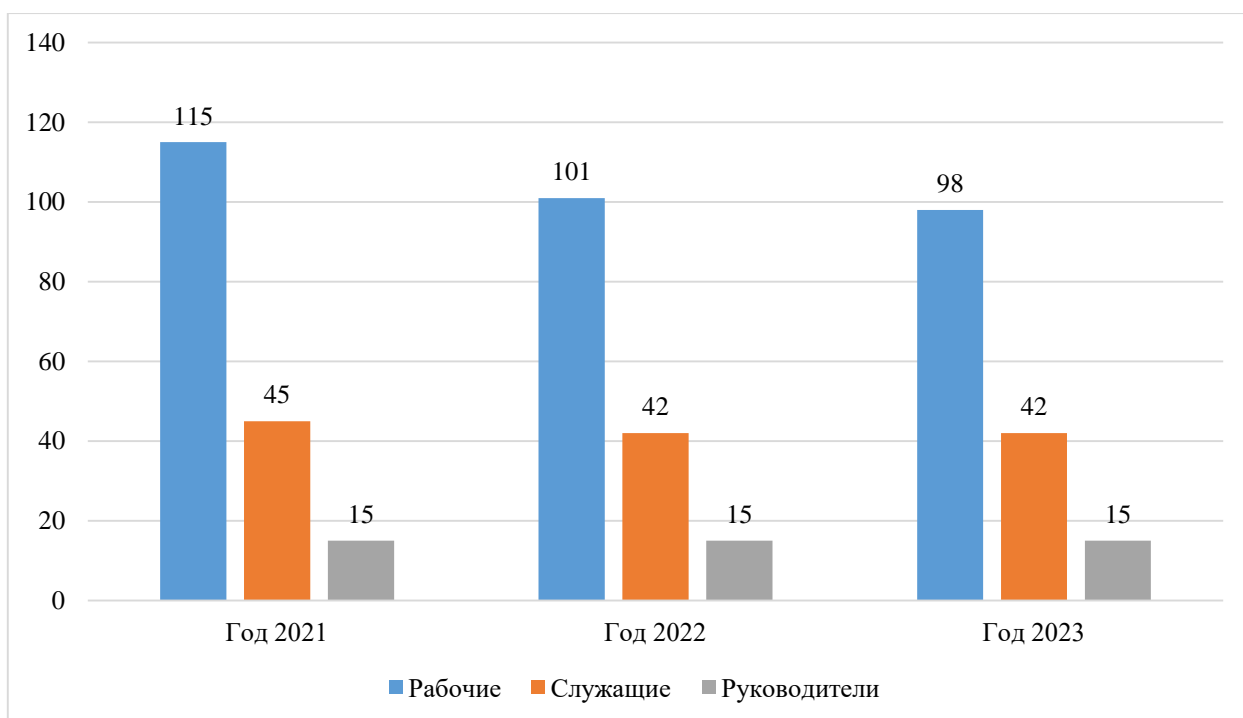


Рисунок 6 – Анализ распределения персонала по функциям в 2021-2023 гг.

Видно, что среднегодовая численность работников постепенно уменьшается. Это объясняется спецификой работы организации. Дело в том, что АО «Мэзопласт» полностью контрактное производство. Объем работы зависит от количества контрактов, заключенных коммерческим отделом. И от этого планируется производство, как правило, на полгода вперед. От этого и варьируется количество рабочих и специалистов. И как указывалось выше, в 2022 году организация испытывала серьезные потрясения в связи с уходом многих иностранных компаний-заказчиков с рынка.

Но искусственно численность рабочих не корректируется. У рабочих оплата труда сдельная и поэтому при отсутствии заказов сотрудники по собственному желанию увольняются из организации. Сокращать никого не приходится.

На данный момент предприятие укомплектовано сотрудниками. Требуется только инженер-химик в службу качества.

Таблица 3 – Анализ персонала по гендерному признаку, возрасту, стажу работы, образованию сотрудников

Наименование	Года			Процент отклонения, %		
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2023
Распределение сотрудников по полу						
Мужчины	106	96	95	9,43%	1,04%	10,38%
Женщины	69	62	60	10,14%	3,23%	13,04%
Распределение сотрудников по возрасту						
15-24 года	7	3	5	57,14%	-66,67%	28,57%
25-35 лет	32	19	21	40,63%	-10,53%	34,38%
36-49 лет	61	65	59	-6,56%	9,23%	3,28%
50-59 лет	47	46	48	2,13%	-4,35%	-2,13%
60 лет и выше	28	25	22	10,71%	12,00%	21,43%
Распределение сотрудников по образованию						
Среднее	76	65	60	14,47%	7,69%	21,05%
Среднее профессиональное	49	54	58	-10,20%	-7,41%	-18,37%
Высшее	45	36	34	20,00%	5,56%	24,44%
Послевузовское	5	3	3	40,00%	0,00%	40,00%
Распределение сотрудников по стажу в организации						
До 1 года	24	34	46	-41,67%	-35,29%	-91,67%
От 1 года до 5 лет	74	55	61	25,68%	-10,91%	17,57%
От 6 до 10 лет	49	44	26	10,20%	40,91%	46,94%
От 11 до 20 лет	13	18	17	-38,46%	5,56%	-30,77%
От 20 до 25 лет	15	7	5	53,33%	28,57%	66,67%

Ниже, на рисунках 7, 8, 9, 10 представлены изменения состава персонала по половому признаку, по возрасту, по образованию и по стажу работы.

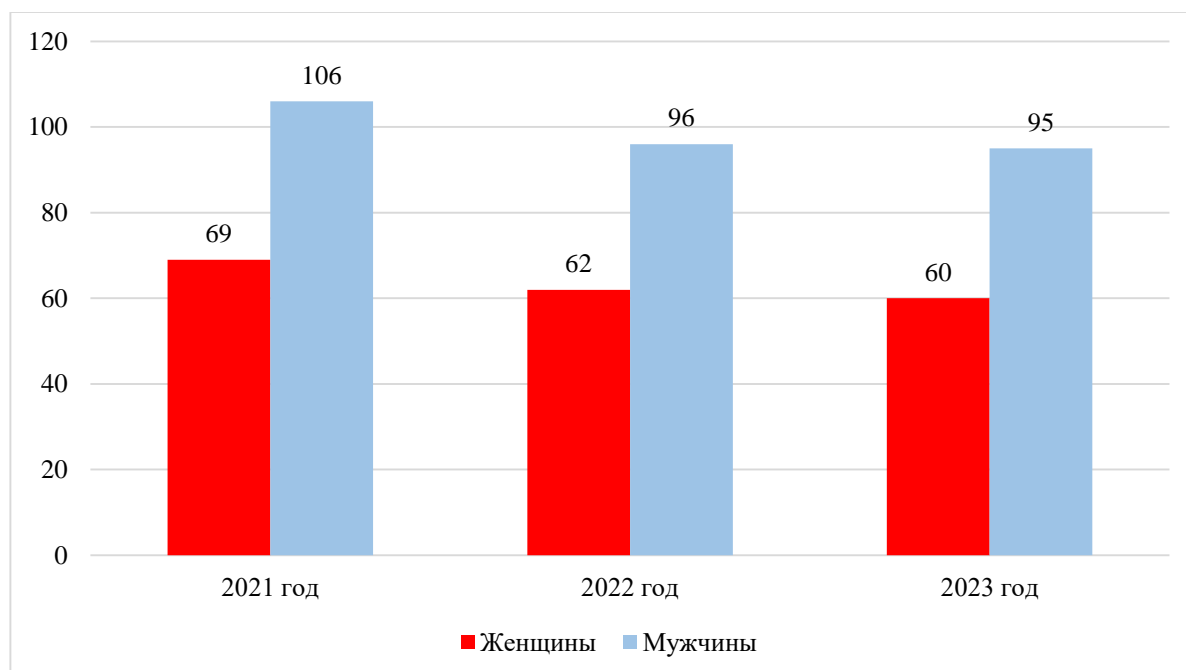


Рисунок 7 - Распределение сотрудников по полу в 2021-2023 годах

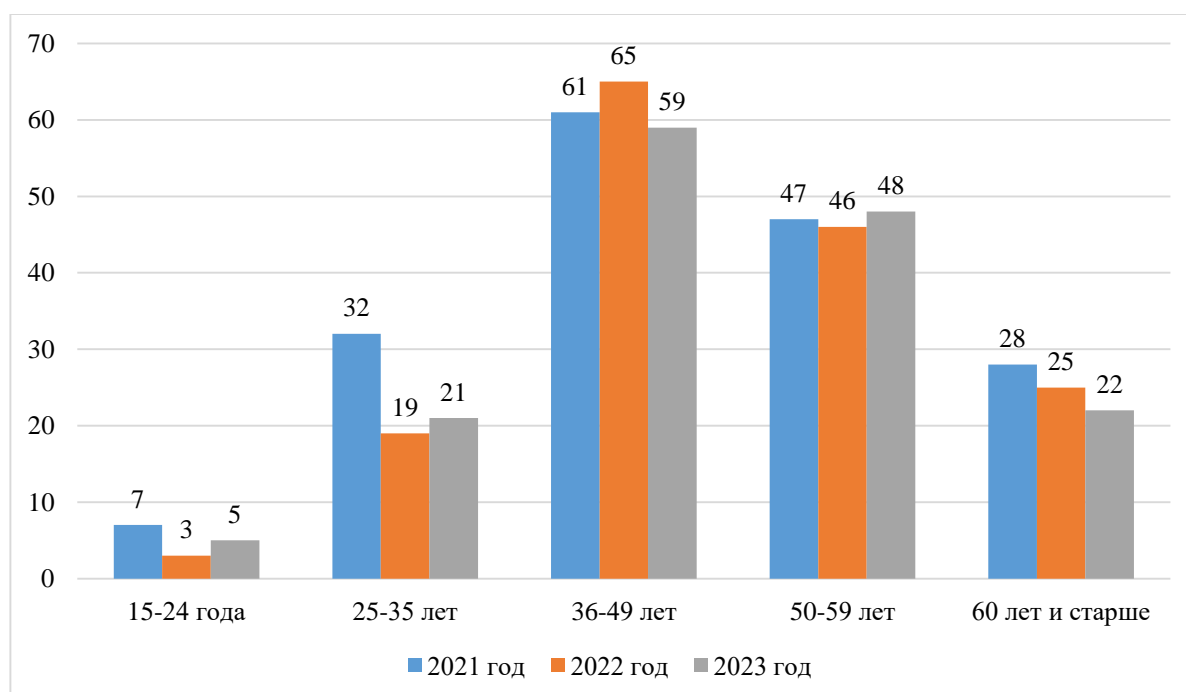


Рисунок 8 - Возрастная структура персонала в 2021-2023 годах

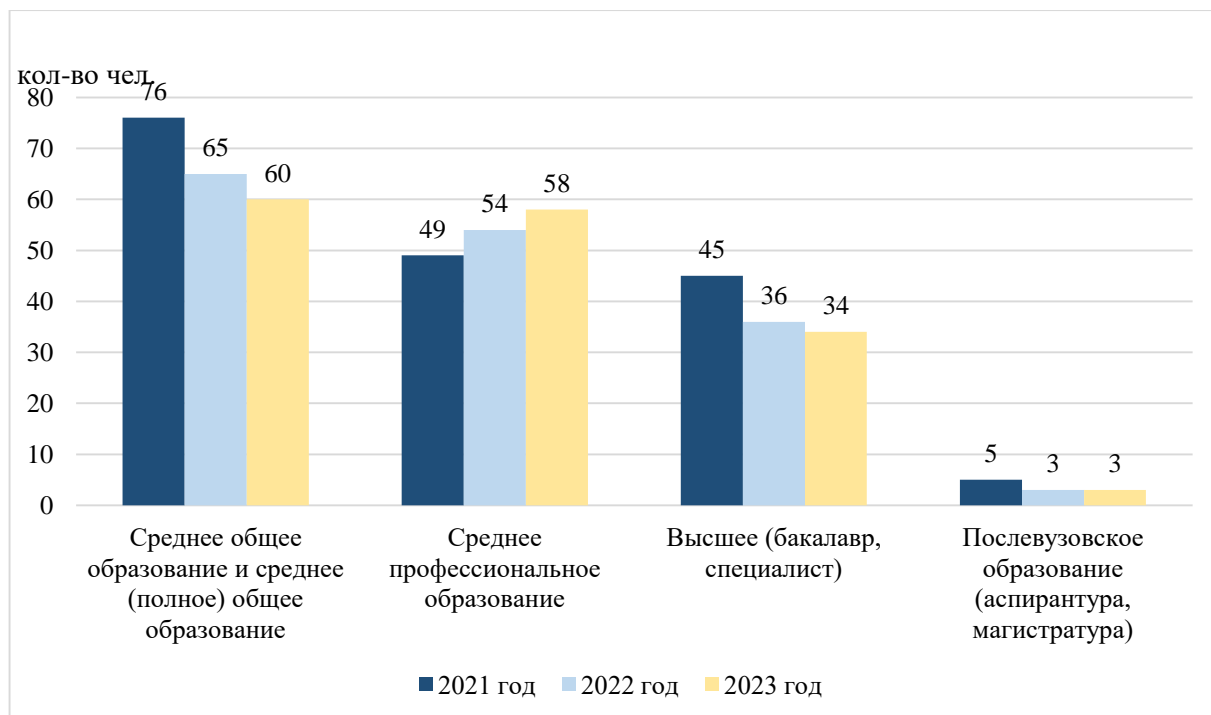


Рисунок 9 - Структура персонала по образованию в 2021-2023 годах

Данная структура характеризует персонал по наличию у них высшего (бакалавр, магистр, незаконченное высшее), среднего (среднего общего, среднего, специального, профессионально-технического), общего базового (включая общее начальное) образования.

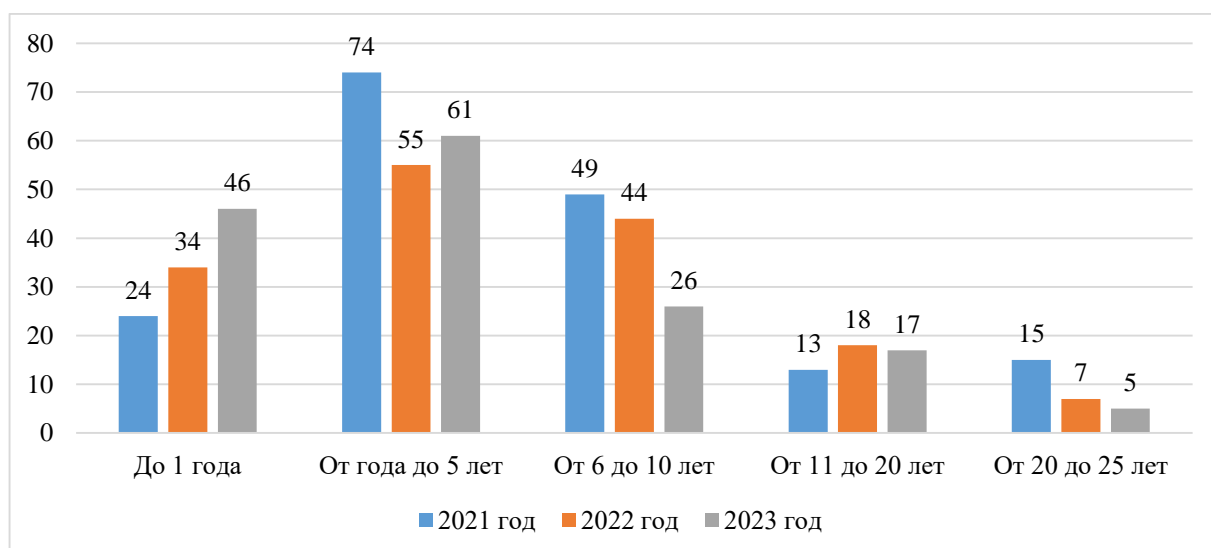


Рисунок 10 - Структура по стажу работников АО «Мэзопласт» в 2021-2023 гг.

В таблице 4 представлены результаты управления персоналом за 2021-2023 года на основе бухгалтерского баланса за 2023 г. и отчета о движении денежных средств за 2023 г.

Таблица 4 – Оценка управления результативностью персонала

Показатели	2021 г.	2022г.	2023 г.	Изменение					
				2021-2022 гг.		2022-2023 гг.		2021-2023 гг.	
				Абс. откл.	Темп прироста, %	Абс. откл.	Темп прироста, %	Абс. откл.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	1 196 074	451 126	774 889	-744 948	-62%	323 763	42%	-421 185	-54%
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 152	1 846	5 275	-1 306	-41%	3 429	65%	2 123	40%
3. Среднесписочная численность: ППП, чел.	211	174	155	-37	-18%	-19	-12%	-56	-36%
4. Среднесписочная численность рабочих, чел	158	115	98	-43	-27%	-17	-17%	-60	-61%
5. Удельный вес рабочих в общей численности ППП	75	66	63	-9	-12%	-3	-5%	-12	-18%
6. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	52 855	47 227	68 726	-5 628	-11%	21 499	31%	15 871	23%
7. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	5 669	2 593	4 999	-3 076	-54%	2 407	48%	-669	-13%
8. Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.	7 570	3 923	7 907	-3 647	-48%	3 984	50%	337	4%
9. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	250	271	443	21	8%	172	39%	193	44%
10. Выручка на рубль заработной платы, тыс. руб.	23	10	11	-13	-58%	2	15%	-11	-101%
11. Прибыль от продаж на рубль заработной платы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-	0	-
12. Рентабельность персонала (Прибыль от продаж на одного работающего), тыс. руб.	1 494	1 061	3 403	-433	-	2 342	-	1 909	-

Согласно проведенному анализу, выручка упала в 2022 году на 62% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году по сравнению с 2022 годом выросла на 42%, однако, выручка все еще ниже уровня 2021 года на 54%. Снижение выручки в 2022 году вызвано экономическими трудностями, связанными с внешними факторами, такими как санкции от американских и европейских «партнеров», но в 2023 году выручка увеличилась благодаря восстановлению бизнес-процессов и внедрению новых продуктов.

Динамика прибыли от продаж на рубль заработной платы в 2022 году сильно снизилась по сравнению с 2021 году, но в 2023 году снова значительно выросла. Это объясняется тем, что в 2023 году руководство оптимизировало численность персонала. Коммерческий отдел получил необходимое количество заказов для этой численности персонала.

В целом экономическая ситуация стала выправляться по сравнению с 2022 г., когда были потеряны многие каналы поставок и контрактов, в связи с санкциями и уходом многих европейских компаний в этой области.

Среднесписочная численность сократилась в 2022 году на 18% и на 12% в 2023 году. Это связано, прежде всего, со снижением объемов производства.

Наблюдается снижение доли рабочих на 61% за два года. Это может быть связано с увеличением доли административного и управленческого персонала. Кроме того, наблюдается уменьшение фонда оплаты труда в 2022 году на 11% и увеличение в 2023 году на 31%. Это также связано с изменениями в численности персонала.

Снижение среднегодовой выработки рабочего в 2022 году связано с сокращением производственных объемов, а его рост в 2023 году может быть обусловлен повышением производительности труда или увеличением рабочего времени.

Увеличение заработной платы в 2023 году связано с инфляцией.

Снижение выручки на рубль заработной платы в 2022 году связано с уменьшением выручки, а рост в 2023 году говорит о более эффективном использовании трудовых ресурсов.

Нулевая прибыль от продаж на рубль заработной платы это серьезный сигнал о необходимости пересмотра стратегии и деятельности компании для обеспечения ее финансовой устойчивости.

Изменение рентабельности персонала связано с колебаниями прибыльности и выработки на работника. Резкий рост в 2023 говорит о стабилизации деловой активности и повышении эффективности персонала.

В целом, анализ результативности функционирования организации и управления персоналом показывают следующие проблемы:

- неэффективность процессов - нулевая прибыль указывает на необходимость пересмотра бизнес-модели и показывает на то, что текущая продуктивность труда не соответствует затратам на него. Организация плохо адаптирована к текущим рыночным условиям или технологиям;
- проблемы с управлением - отсутствие четкой стратегии управления, недостаточная квалификация менеджмента или неподходящие управленческие практики привели к проблемам в координации и выполнении задач;
- слабое маркетинговое позиционирование - плохо разработанная маркетинговая стратегия приводит к тому, что компания не известна среди целевой аудитории или не может заинтересовать потребителей.

Нужно определить, на какие категории расходов уходят средства. Важно понять, где можно сократить затраты без ущерба для качества продукта или услуги. Если заработная плата занимает значительную долю в операционных расходах, необходимо проанализировать эффективность затрат. Возможно, следует пересмотреть структуру расстановки кадров или оптимизировать рабочие процессы, чтобы улучшить соотношение затраты/результаты.

Для эффективного функционирования организации важно проанализировать указанные аспекты и разработать план действий. Необходимо провести аудит процессов, оценить кадровый состав и их

эффективность, а также пересмотреть стратегию бизнеса с акцентом на соответствие требованиям рынка и потребителям. Тщательный анализ позволит определить конкретные шаги по улучшению финансовых результатов и повышению общей результативности компании.

Далее проведем анализ регламентации управления персоналом АО «Мэзопласт».

Регламентация деятельности – это установление однозначных правил поведения в рамках определенной деятельности. Для персонала это прежде всего модели выполнения работ.

Анализ показал, что в организации довольно хорошо разработаны регламенты деятельности персонала.

Разработаны локальные акты организации, есть положения об отделах, должностные инструкции, есть Процесс управления персоналом, карта процесса управления персоналом. Два последних документа разработаны в организации, так как этого требует стандарт GMP ISO 9001:2015.

Начиная с 2013 г. компания ежегодно получает и подтверждает сертификат соответствия стандартам ISO 9001:2015. Стандарт устанавливает критерии системы менеджмента качества и является единственным стандартом в своей серии, по которому можно пройти сертификацию (хотя это не является обязательным требованием). Его может использовать любая организация, независимо от её размера и сферы деятельности.

Этот стандарт основан на ряде принципов менеджмента качества, таких как сильная клиентоориентированность, мотивация и вовлеченность руководства, процессный подход и постоянное совершенствование. Эти элементы более подробно объясняются в принципах менеджмента качества ИСО. Применение ISO 9001 помогает гарантировать, что заказчики стабильно получают качественную продукцию и услуги, что, в свою очередь, очень выгодно для бизнеса.

Хорошо развита обратная связь персонала с руководителем. Если работник не может решить проблему с непосредственным руководителем, он

всегда может напрямую обратиться к вышестоящему руководителю. Так же на территории предприятия, в укромном месте, установлен ящик для жалоб и предложений от персонала. Ежегодно проводится мониторинг заинтересованности и вовлеченности персонала и результаты его аналитики представляются руководящему составу.

Ниже перечислены основные документы, регламентирующие управление персоналом, которые разработаны в организации:

- Правила внутреннего трудового распорядка АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение об оплате труда АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение о защите персональных данных работников АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Социальная политика АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Кадровая политика АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение о коммерческой, служебной тайне и конфиденциальной информации АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение «Антикоррупционная политика АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение об организации контрольно-пропускного режима на территории АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Политика в отношении обработки персональных данных АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение об антивирусном контроле в АО «МЭЗОПЛАСТ»;
- Положение об использовании мобильных устройств и носителей конфиденциальной информации (персональных данных) АО «МЭЗОПЛАСТ» и т.д.

Все документы имеют срок годности и пересматриваются раз в три года на предмет изменений и соответствий действующему законодательству и требованиям управления персоналом.

Все документы находятся в папке общего пользования и каждый руководитель или специалист, работающий с компьютером, имеет к ней

доступ. Копии должностных инструкций, профессиональных инструкций находятся на участках и отделах. Все сотрудники четко знают свои обязанности.

В целом регламентация управления персоналом в организации находится на достаточно развитом уровне. Но есть и проблемные места.

Скорость закрытия вакансий. Вакансии линейного персонала, такие как грузчики и укладчики-упаковщики, закрываются достаточно быстро. А персонал на должности, которые требуют профильного образования, например химики в службу качества, могут оставаться открытыми 2 месяца и более.

Основная проблема такого долгого заполнения вакансии, это сложившаяся в организации практики рассмотрения кандидатов. Кандидат проходит многоступенчатый отбор. Первым этапом, после рассмотрения резюме отделом кадров, с ним проводит собеседование непосредственный руководитель. Если руководитель принимает решение, что кандидатура ему подходит, то далее анкета кандидата направляется в головной офис на проверку службой безопасности и согласование кандидатуры с президентом компании. Эта проверка и согласование может проходить от недели до двух недель. Так как сейчас на рынке труда очень много вакансий, за неделю потенциальный кандидат уже находит другое место работы. И работа по поиску кандидата начинается заново.

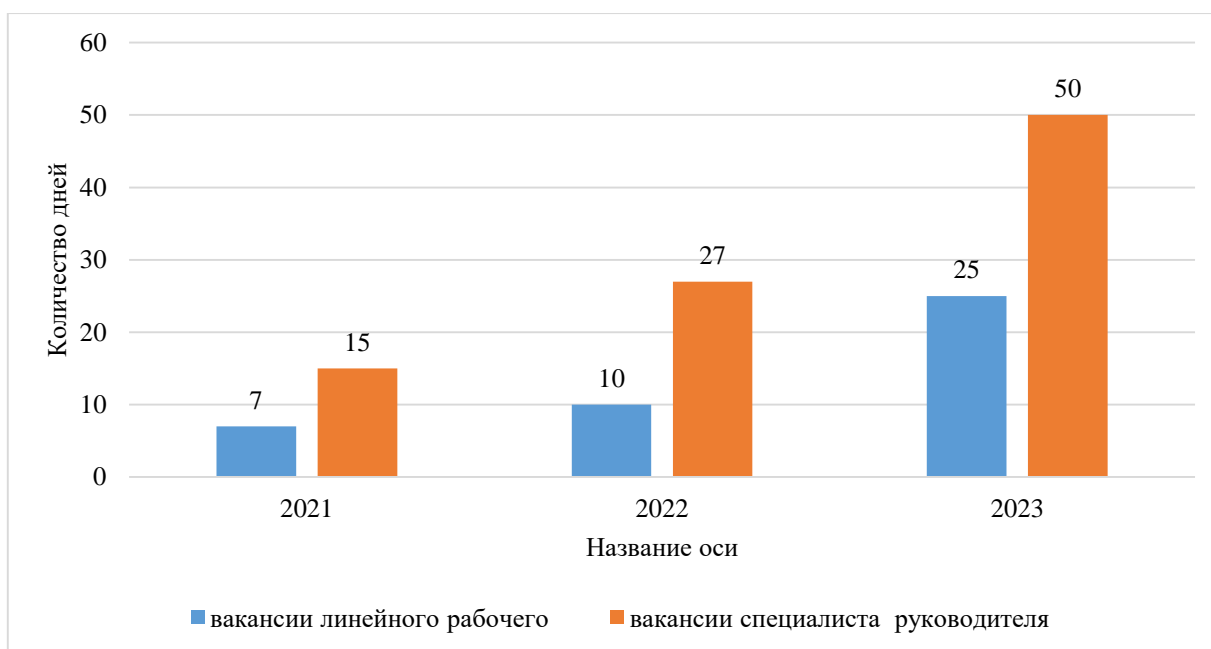


Рисунок 11 – Средняя скорость закрытия вакансий (дней)

Из вышеприведенной диаграммы видно, что в 2023 г. значительно увеличился срок закрытия вакансии. Это можно объяснить особенностями рынка труда:

- значительно сократилась численность иностранных рабочих после начала СВО. На линейные вакансии организация нанимает в основном работников-граждан СНГ;
- продолжается «старение» базы соискателей, особенно это заметно среди рабочих и разнорабочих;
- набирать квалифицированных рабочих сегодня так же сложно и долго, как и нанимать руководителей: сроки подбора за год практически сравнялись.

Еще одной проблемой является отсутствие регламента по адаптации персонала. Характеристику действующей адаптации может дать коэффициент текучести персонала. Он определяется как соотношение уволенных (по собственному желанию) к среднесписочной численности сотрудников. По состоянию на конец 2023 г. он составляет 12%, в то время, как в конце 2022 года этот показатель был равен 8%.

Рассмотрим, как происходит адаптация новичка в настоящее время.

При приеме на работу нового сотрудника обязательно знакомят с локальными актами организации, проводят вводный инструктаж, первичный инструктаж на рабочем месте.

После оформления сотрудника на работу у него происходит стажировка на рабочем месте. В зависимости от должности – от 2 до 14 рабочих дней. По окончании стажировки происходит квалификационный экзамен. В зависимости от должности он может быть либо устный, либо это может быть электронный экзамен в виде тестов. По его результатам работник допускается до самостоятельной работы. Решение о допуске к самостоятельной работе принимает комиссия, в которую входят: руководитель подразделения, специалист по ОТ и специалист из отдела кадров.

Формально регламентированного процесса онбординга в организации не существует. Он скорее носит неформальный характер и, как правило, его проводит руководитель подразделения или сотрудник подразделения, которому руководитель делегирует эту обязанность. Были случаи, когда новому сотруднику показывали его рабочее место и оставляли одного, не вводя в курс дела и задач.

В организации отсутствует регламент по мотивации персонала. Это, в том числе, влияет и на первый проблемный пункт – скорость закрытия вакансии. Кандидат не заинтересован в долгом ожидании решения по своей кандидатуре, так как данная организация не может предложить кандидату дополнительных бонусов, помимо заработной платы.

Как показало проведенное исследование, в целом, регламентация управления персоналом в организации находится на достаточно развитом уровне. Но есть проблемные моменты: долгий срок закрытия свободных вакансий, отсутствие регламента по адаптации персонала, отсутствие системы мотивации персонала.

3 Совершенствование регламентации труда персонала АО «Мэзопласт»

3.1 Мероприятия для совершенствования регламентов труда персонала

Для совершенствования регламентации труда персонала предлагается пересмотреть процедуру рассмотрения кандидатов на открытые вакансии. Сократить время рассмотрения, согласования и проверки кандидатов. Данная процедура может занимать иногда до двух недель. В современных условиях, когда рынок испытывает дефицит кадров, кандидаты не ждут так долго, часто имеют несколько предложений о работе одновременно и быстро находят себе другую работу.

Долгий процесс найма негативно влияет на внутренние процессы организации. Работу отсутствующего сотрудника приходится выполнять действующим сотрудникам одновременно со своими основными обязанностями. Это влияет на качество выполнения этих обязанностей и одновременно нарастает недовольство сотрудников.

Кроме того, предлагается разработать положение по адаптации персонала и программу адаптации новичка.

Начало работы это стрессовый период в работе сотрудника в новой организации. На данный момент новый сотрудник, например линейный укладчик-упаковщик, узнает корпоративную культуру организации, нюансы работы с помощью своих коллег, таких же укладчиков-упаковщиков. Данные сотрудники могут и приукрасить или очернить некоторые моменты работы и стимулирования сотрудников. Что приводит к недопониманию, настороженному, не доверчивому отношению новых сотрудников в организации и ее руководству. Введение программы адаптации позволит значительно сократить текучесть кадров, репутационные риски организации.

Также предложено разработать положение о мотивации персонала, в том числе нематериальной мотивации.

Элементы мотивации труда персонала в организации присутствуют. Но нет регламента мотивации.

Отсутствие четкого документа по мотивации, четких прозрачных критериев материального стимулирования сотрудников приводит к тому, что сотрудники подозрительно и недоверчиво относятся к руководству организации. Это вызывает у сотрудников чувство неопределенности и несправедливости, понижает мотивированность и продуктивность сотрудников.

Плохо мотивированные сотрудники не стремятся качественно выполнять свою работу и все время подыскивают для себя другие варианты работы.

Так же из-за отсутствия прозрачной системы мотивации организация сталкивается с трудностями в привлечении новых квалифицированных кадров, так как кандидаты всегда отдают предпочтение организации с ясной и прозрачной системой мотивации.

Для решения первой проблемы предлагается установить сроки проверки кандидата службой безопасности. Оптимально будет один рабочий день.

Для того, чтобы проверка кандидата осуществлялась в однодневный срок, понадобится пересмотреть обязанности действующих сотрудников службы безопасности. Необходимо выделить для этой цели конкретного сотрудника. Возможно, понадобится установить доплату за эту функцию в размере пять-десять процентов к действующей заработной платы сотрудника.

Предпочтительно отказаться от последнего звена рассмотрения – согласование кандидатуры с президентом холдинга. Так как именно этот этап увеличивает срок согласования кандидатуры. Президент холдинга – довольно занятой, многозадачный руководитель, часто бывает в поездках и командировках.

Если руководитель, после собеседования, решает, что кандидат ему подходит, служба безопасности проверяет кандидата и при положительной проверке кандидат приглашается на работу.

Для решения второй проблемы предлагается разработать положение по адаптации персонала и программу адаптации новичка.

Разработку программы адаптации предлагается возложить на руководителя отдела кадров.

Выделяют следующие формы адаптации персонала:

- наставничество – введение в работу сотрудника на начальном этапе более опытным сотрудником, знакомство с коллективом, обзорная экскурсия по предприятию, знакомство с культурой организации, ввод в дела организации, консультирование и т.д.;
- беседа - ознакомительный разговор новичка с руководителем, сотрудником отдела кадров, когда новый сотрудник может получить ответы на свои вопросы;
- посещение обучающих курсов, семинаров;
- запрос обратной связи – ближе к окончанию испытательного срока работнику предлагают заполнить анкету-отзыв.

Руководство организации высказало мнение, что на данном этапе, для организации оптимально рассматривать все варианты вышеперечисленного, кроме посещения курсов и семинаров.

Первым шагом к Положению об адаптации персонала станет анализ текущей ситуации по адаптации персонала.

Далее необходимо:

- составить поэтапный план с учетом всех имеющихся законодательных актов и локальных актов организации;
- установить сроки адаптации новичка;
- назначить ответственных лиц за адаптацию;
- прописать перечень мероприятий, который должен быть индивидуальным для конкретного подразделения;

– определить точки контроля каждого этапа;
разработать форму обратной связи.

Предлагаемая программа адаптации приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Программа адаптации персонала АО «Мэзопласт».

№ дня	Мероприятия	Ответственный
За день до выхода	Организация рабочего места (по необходимости) – подключение компьютера, настройка программ, доступа к программам.	Руководитель или будущий наставник совместно с ответственными сотрудниками
1 день	Инструктаж сотрудника по технике безопасности.	Специалист по ОТ
	Ознакомление сотрудника с должностной инструкцией, Правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными актами организации.	Руководитель подразделения
	Представление работника сотрудникам подразделения и другим службам, работникам задействованным в рабочей коммуникации с новым работником. Экскурсия по предприятию.	Наставник, назначенный руководителем подразделения.
2 день	Предоставление контактов (телефонов) сотрудников, задействованных в работе новичка.	Наставник
	Введение в курс дела. Знакомство с документами, рабочей программой и т.д.	Наставник
3-13 день	Непосредственная работа под руководством руководителя подразделения и наставника.	Руководитель, наставник
14 день	Аттестация сотрудника.	Руководитель, аттестационная комиссия, наставник
15-29 день	Выполнение работы самостоятельно. Оценка деловых качеств нового сотрудника, результативность работы, опрос коллег нового сотрудника. Принятие окончательного решения о дальнейшей работе сотрудника.	Наставник, руководитель.
30 день	Заключительная беседа с новым сотрудником. Получение от него обратной связи.	Руководитель
	Оценка результативности адаптации.	Отдел кадров, Руководитель

Оценку результативности программы адаптации сотрудника предлагается осуществлять с помощью специально разработанных анкет для нового сотрудника, наставника и руководителя.

Организация для управления персоналом и расчета заработной платы использует программу 1С, где имеется функция «Задания адаптации и увольнения». С помощью этой функции в программе можно вести полный цикл адаптации персонала. Назначить ответственных за адаптацию, настройку определенных задач (для новичка и руководителя), подсчет выполненных заданий, подсчет опозданий и т.д. Так же есть возможность разработать анкеты и анализировать результаты этих анкет. Для анализа результативности адаптации предлагается использовать эту функцию.

Реализация третьего предложения - разработка положения о мотивации персонала, в том числе нематериальной мотивации. В организации отсутствует регламент по мотивации персонала.

Закон не регламентирует форму и название документа о мотивации. В разных организациях этот документ может называться по-разному. Главное только одно – эти документы регламентируют материальную мотивацию.

Первый шаг - анализ показал, что меры мотивации присутствуют, но они нигде не задокументированы.

Вторым шагом необходимо определить цели положения, то есть что именно нужно улучшить в организации – улучшение качества продукции, развитие корпоративной культуры, сокращение текучести кадров. В данном случае предлагается целью поставить целью сокращение текучести кадров.

В положении о мотивации необходимо включить действующие материальные меры вознаграждения, а также предлагается включить нематериальные меры. В положении необходимо определить категории сотрудников и критерии их мотивации.

Так же важно вести регулярный анализ системы мотивации. В конце каждого календарного года предложить сотрудникам заполнять Анкету мотивированности. Примерный вид и содержание анкеты мотивированности представлены в приложении.

Анкета должна быть анонимной и ее заполнение должно быть добровольным. По итогам анализа заполненных анкет должна составляться

аналитическая записка для высшего менеджмента организации. В аналитической записке нужно выявить слабые места в мотивированности и осведомленности персонала.

Анализ заполненных анкет, подсчет данных и составление аналитической записки руководству предлагается возложить на руководителя отдела кадров.

Рассчитываем решение первой проблемы – ускорение проверки в службе безопасности новых кандидатов.

По данным аналитического подсчета вновь принятых сотрудников в 2023 года составили 64 человека, в 2022 г. было принято 83, а в 2021 году 111 сотрудников. Среднее количество принятых сотрудников за 2021, 2022 и 2023 годы составило 86 человек.

Брать только на эту функцию сотрудника не представляется рентабельным для организации, поэтому предлагается выделить действующего сотрудника и установить ему доплату в размере пять-десять процентов от оклада за дополнительные обязанности.

Заработная плата сотрудников в данной организации является коммерческой тайной и конфиденциальной информацией и не оглашается третьим лицам. Поэтому за расчет предлагается взять усредненную заработную плату администратора службы безопасности. По данным на сайте hh.ru по г. Москва эта цифра составляет 80 тыс. рублей. Увеличив ее на 10% получим среднюю заработную плату в размере 96 т.р.

Расчет реализации второго предложения - разработка положения по адаптации персонала и программы адаптации новичка.

Как описано в ранее руководство организации готово ввести такие меры адаптации как наставничество, курсы и семинары рассматривать пока не готовы. Экономических вложений потребует только наставничество - назначение более опытного сотрудника для введения в курс дела. Так как это дополнительная работа, то она должна оплачиваться дополнительно.

С 1 марта 2025 года в статье 351.8 ТК РФ введен порядок оформления и оплаты наставничества.

«Для поручения сотруднику работы по наставничеству в трудовом договоре или в дополнительном соглашении к нему нужно указать (ч. 2, 5 ст. 351.8 ТК РФ):

- содержание, сроки и форму выполнения такой работы;
- размеры и условия оплаты наставничества с учетом содержания и (или) объема этой работы. Размеры и условия этих выплат должны соответствовать системам оплаты труда работодателя и быть не меньше и не хуже тех, которые установлены нормативными актами, соглашениями в этой сфере деятельности.

Вопрос о необходимости издания приказа о назначении работника наставником в ст. 351.8 ТК РФ не урегулирован. Работодателям рекомендуется издать такой приказ и ознакомить с ним сотрудника под подпись. Приказ составляется в свободной форме. Но поскольку такой приказ не обязателен, работодатель сам решает, издавать его или нет» [19].

Порядок организации наставничества можно установить локальным нормативным актом работодателя (например, Положением о наставничестве) (ст. 8 ТК РФ). С этим локальным нормативным актом необходимо ознакомить сотрудников под подпись (абз. 10 ч. 2 ст. 22, ч. 3 ст. 68 ТК РФ)». В данном случае руководство организации готово начислять 30 процентов к заработной плате сотрудника.

Средняя заработная плата сотрудника (по словам руководства организации) 100 000 рублей. Среднее количество принятых в год сотрудников – 86 (рассчитано выше).

Таким образом, введение программы адаптации, а конкретно наставничества может обойтись организации в 2 580 000 рублей в год. Эта сумма может изменяться в зависимости от количества принимаемых сотрудников.

На разработку третьего предложения – разработку Положения о мотивации сотрудников выделять дополнительные материальные средства не обязательно. В организации уже существуют определенные элементы мотивации. Их необходимо регламентировать. Так как законодательство в настоящее время законодательно не утверждено наименование данного документа, то предлагается данные меры заключить в локальный документ «Положение о мотивации сотрудников».

Разработку и оформление данного документа предлагается поручить на руководителя отдела кадров, который обеспечит соответствие всем стандартам и требованиям, а также учтет мнение и рекомендации руководителей отделов и других сотрудников, для повышения эффективности документа.

Таким образом, можно сделать вывод, что:

- ускорение проверки кандидатов при приеме на работу обойдется организации в 96 000 рублей в год;
- введение программы адаптации может обойтись организации в 2 580 000 рублей в год;
- будущие вложения в совершенствование регламентации труда персонала составляют 2 676 000 рублей в год.

Ожидается, что это увеличит интерес будущих кандидатов к открытым вакансиям, ускорит закрытие вакансий, сделает значительно качественней адаптацию нового персонала и соответственно ускорит вхождение этого персонала «в роль» и выполнение своих обязанностей.

Введение программы адаптации сотрудников позволяет организации сократить затраты и экономить время. Благодаря такой программе новые сотрудники быстрее осваиваются на рабочем месте, интегрируются в рабочий процесс, начинают приносить результаты. Так же меньше людей уходит, не пройдя испытательный срок. Это, в свою очередь, сокращает текучесть кадров, что важно для стабильности и развития компании. Кроме того, эффективная программа адаптации создает позитивную корпоративную

культуру и повышает уровень удовлетворенности работников. Новые сотрудники получают возможность быстрее понять корпоративные ценности и цели.

Утверждение Положения о мотивации персонала узаконивает те материальные и не материальные блага, которые существуют в организации. Это дает прозрачность получения этих благ, сотрудники четко понимают, что и когда они могут получить, так как все правила зафиксированы документально. Кроме того, введение Положения о мотивации снижению конфликтов и недоразумений между руководством и коллективом. Каждый знает, на что он может рассчитывать. И это повышает уровень доверия в организации, создает благоприятную атмосферу.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Анализ заявок на поиск персонала за 2021-2023 г. показал, что средняя скорость закрытия вакансии составляет 2 месяца. Размещение вакансии на сайте hh.ru стоит около 9 000 р. Соответственно общие затраты на размещение вакансии на сайте составляет 18 000 руб. Сумма затрат на поиск персонала за год представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Сумма затрат на поиск персонала за год

Показатель на среднее количество принятых сотрудников в год 86 сотрудников	Закрытие вакансии до сокращения сроков рассмотрения	Планируемый показатель - закрытия вакансии после сокращения сроков рассмотрения
Время закрытия вакансии (мес.)	2	1
Среднее размещение вакансии на сайте hh.ru (руб.)	18 000	9 000
Общая сумма затрат на размещение за год (руб.)	1 548 000	74 000
Выгода (разница)	1 474 000 р.	

Помимо прямых финансовых затрат, возникают затраты на оплату действующим сотрудникам за увеличение объема работ. Оставшиеся сотрудники берут на себя дополнительные обязанности, что приводит к рискам выгорания и снижению качества работ. Снижение качества работ может привести к многомиллионным рекламациям от заказчиков к организации.

Поэтому, быстрое закрытие вакансии принесет организации экономию в 1,5 млн. рублей, положительный имидж бренда организации и отсутствие многомиллионных рекламаций заказчиков.

Расчет эффективности введения в действие адаптации персонала и положения о мотивации персонала.

Анализ заявок на поиск персонала за 2023 г. показал, что за это время было принято на работу 64 новых сотрудников. Уволился в период испытательного срока 21 работник. Это 32.81% от всего числа работников, принятых за этот период. Изменение затрат до и после введения программы адаптации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Изменение затрат до и после введения программы адаптации

Показатель	До адаптации	После адаптации (планируемое)
Принято в 2023 г. – 64 сотрудника		
Ушло в период испытательного срока – 21 сотрудник		
Текучесть в испытательный срок	32.81%	15%
Срок адаптации сотрудника	3 месяца	1,5 месяца
Срок подбора персонала	2 мес	1 мес
Затраты на подбор (руб.)	18 000	9 000
Потери из-за отсутствия рабочего	100 000 х 30% х 2 мес = 60 000 р. доплата за работу отсутствующего сотрудника	100 000 х 30% х 1,5 мес = 45 000 р. доплата за работу отсутствующего сотрудника
Затраты на программу (руб.)	-	64 чел. х 45 000 р. доплата за наставничество = 2 880 000 руб.

Экономия от снижения текучести персонала определяется по формуле 1:

$$\mathcal{E}_1 = (C_{\text{рек}} + C_{\text{зам}}) * \Delta K_{\text{тек}} \quad (1)$$

где $C_{\text{рек}}$ – затраты на подбор

$C_{\text{зам}}$ – потери из-за отсутствия рабочего

$\Delta K_{\text{тек}}$ – снижение текучести (в долях)

$$\mathcal{E}_1 = (18\,000 + 60\,000) * (0,33 - 0,15) = 11\,700 \text{ руб./сотр.}$$

Экономия от ускорения адаптации (1 сотрудника) определяется по формуле 2:

$$\mathcal{E}_2 = (T_{\text{до}} - T_{\text{после}}) * ЗП * N \quad (2)$$

где $T_{\text{до}}$, $T_{\text{после}}$ – сроки адаптации

$ЗП$ – средняя зарплата

N – число новых сотрудников.

$$\mathcal{E}_2 = (3 - 1,5) * 100\,000 * 1 = 150\,000 \text{ руб./сотр.}$$

ROI программы адаптации определяется по формуле 3:

$$ROI = \frac{\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 - C_{\text{адапт}}}{C_{\text{адапт}}}, \quad (3)$$

где \mathcal{E}_1 – экономия от снижения текучести персонала

\mathcal{E}_2 – экономия от ускорения адаптации

$C_{\text{адапт}}$ – стоимость адаптации

$$ROI = \frac{(11\,600 + 150\,000) * 64 - 2\,880\,000}{2\,880\,000} = 2,59$$

Таким образом, программа адаптации и мотивации окупается в 2,59 раза, что свидетельствует о ее высокой эффективности, то есть с 1 вложенного рубля организация может получить 2,59 рубля. Экономия от снижения текучести персонала составит 11 700 руб. на сотрудника, экономия от ускорения адаптации 150 000 руб. на сотрудника.

Отсутствие четких и прозрачных регламентов по управлению персоналом может, привести к недопониманию и потенциальным проблемам, или даже к судебным процессам, поэтому компаниям важно проявлять инициативу и сделать разработку кадровых регламентов приоритетом. Наличие четкого набора регламентов и процедур управления персоналом позволяет руководству организации и отделу кадров принимать решения на основе деловых и объективных критериев, а не личных причин, предубеждений и ожиданий [13].

Заключение

В работе изучена общая организационная характеристика предприятия, проведен экономический анализ деятельности предприятия за период 2021-2023 гг. По результатам исследования экономических показателей деятельности организации сделан вывод, что экономическая деятельность организации на протяжении 2021-2023 г. имеет стойкую тенденцию к снижению.

Из исследования документов, регламентирующих труд персонала АО «Мэзопласт» сделаны следующие выводы о том, что в целом, регламентация управления персоналом в организации находится на достаточно развитом уровне. Разработаны локальные акты организации, есть положения об отделах, должностные инструкции, есть Процесс управления персоналом, карта процесса управления персоналом. Все документы находятся в свободном доступе (в папке общего пользования) и каждый руководитель или специалист, работающий с компьютером, имеет к ней доступ. Копии должностных инструкций, профессиональных инструкций находятся на участках и в отделах. Все сотрудники четко знают свои обязанности.

Но при этом, есть некоторые проблемные моменты. Такие как:

- долгий период закрытия открытых вакансий. Кандидатура будущего сотрудника проходит многоступенчатое согласование и проверку. Это согласование может достигать до двух недель. Не все кандидаты «выжидают» до окончания рассмотрения своей кандидатуры. Многие к моменту согласования находят другое потенциальное место работы;
- в организации отсутствует регламент по адаптации персонала. На данный момент отсутствие программы адаптации в организации приводит к тому, что новый сотрудник достаточно долго входит в круг своих обязанностей, самостоятельно узнает корпоративную

культуру организации. Что приводит к ошибкам в работе, недовольству руководства, репутационным рискам компании;

- в организации отсутствует регламент по мотивации персонала, хотя элементы мотивации персонала присутствуют. Отсутствие регламента приводит к тому, что нет прозрачности в предоставлении материальных благ. Это вызывает недоверие к руководству со стороны работников.

Для улучшения регламентации труда работников в АО «Мэзопласт» для повышения качества работы организации, предложено:

- значительно сократить срок рассмотрения и проверки новых кандидатов на открытые вакансии. Назначить ответственного сотрудника в службе безопасности для проверки данных новых кандидатов. Посчитано, что данная мера будет стоить организации 96 000 рублей в год.;
- разработать программу по адаптации персонала. Предложены варианты адаптации и проект программы адаптации персонала. Просчитано, что введение программы адаптации будет стоить организации 2 580 000 рублей в год. Введение программы адаптации помогает организации экономить деньги и время, так как новые сотрудники быстрее осваиваются на рабочем месте и меньше людей уходят, не пройдя испытательный срок. Это, в свою очередь, сокращает текучесть кадров.
- разработать программу мотивации персонала, в том числе нематериальной мотивации.

Определено, что предложенные меры принесут экономию организации минимум в 1,5 млн. рублей. Программа адаптации и мотивации окупится в 2,59 раза, что принесет экономию от снижения текучести персонала 11 700 руб. на сотрудника и экономию от ускорения адаптации 150 000 руб. на сотрудника.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Вестник Полоцкого государственного университета. 2021 г. «Европейское трудовое право: принципы, источники, особенности» Статья канд. юрид. наук, доц. И.А. Филипова (нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского), Электронный ресурс: <https://elib.psu.by/bitstream/123456789/19490/3/158-162.pdf?ysclid=m3a36zrxht227663749> (дата обращения 07.05.2025 г.)
2. Выписка из Единого государственного реестра юридических лиц 14.12.2024 № ЮЭ9965-24-175051492, Электронный ресурс: <https://egrul.nalog.ru/index.html>, (дата обращения 15.05.2025 г.)
3. Государственное регулирование в трудовых отношениях: вчера и сегодня / Г. Н. Самолевский. — Молодой ученый. — 2021. — № 41 (383). — С. 184-186. — URL: <https://moluch.ru/archive/383/84432/> (дата обращения 07.02.2025 г.)
4. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда: научное издание/ подг. А.Б. Гофман. М.: Наука, 2022, 576 с. Стр. 350
5. Жигун Л.А. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие — Москва: КНОРУС, 2021 — 210 с.
6. Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО) Электронный ресурс: <https://bo.nalog.ru>. (дата обращения 12.01.2025 г.)
7. Исследование структуры HR в компании Л'Ореаль, Электронный ресурс: <https://en.ppt-online.org/96378>. (дата обращения 07.02.2025 г.)
8. Как развивалась кадровая сфера в России. Таймлайн. История КДП от Ярослава Мудрого до наших дней, Электронный ресурс: <https://huntflow.media/istoriya-kadrovogo-dela-v-rossii/> (дата обращения 17.02.2025 г.)
9. Корпоративный сайт компании АО «Мэзопласт» Электронный ресурс: <https://mezoplast.ru>. (дата обращения 13.01.2025 г.)

10. Кузнецова В. Б. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом : учебное пособие для вузов / В. Б. Кузнецова, И. Н. Корабейников. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 141 с.
11. Курс по управлению персоналом / . — Новосибирск : Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. — 186 с. — ISBN 978-5-4374-0352-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/65253.html> (дата обращения: 15.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
12. Масалова Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с.
13. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2024. — 193 с.
14. Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2025. — 139 с.
15. Падерин А. В. Оценка и управление стоимостью предприятия (краткий курс лекций) / А. В. Падерин. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2022. — 189 с.
16. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И.Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 328 с.
17. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлина. — Москва : Дашков и К, 2022. — 280 с.
18. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление

персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 319 с.

19. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 242 с.

20. Чиликина, И. А. Основы управления персоналом : курс лекций / И. А. Чиликина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 76 с.

21. 23. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2023. - 384 p.

22. 24. Debra J.Cohen. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies // Human Resource Management Review.- June 2015.- Volume 25(Issue 2).- pp. 205-215

Приложение А

Виды продукции, выпускаемой АО «Мэзопласт»



Рисунок А.1 – Виды продукции, выпускаемой АО «Мэзопласт»

Приложение Б

АНКЕТА

выявления степени мотивированности и осведомленности сотрудников о важности и значимости их деятельности в организации

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы.

1. *Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы. Поставьте знак "+" в соответствующем квадрате.*

В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
	1	2	3	4
1. Уровень заработной платы				
2. Сроки выплаты заработной платы				
3. Санитарно-гигиенические условия труда				
4. Уровень организации труда				
5. Отношения с коллегами				
6. Обратная связь с непосредственным руководителем (реагирование на предложения, жалобы, просьбы)				
7. Уровень технической оснащенности Вашего труда				

2. *Как и в какой степени действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы? Поставьте знак "+" в соответствующем квадрате.*

Факторы, влияющие на трудовую активность	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает
	1	2	3	4	5
1. Материальное стимулирование (премии, повышение з/п)					
2. Моральное стимулирование (похвала, благодарность, грамота и прочее)					
3. Меры административного воздействия (дисциплинарные взыскания, снижение премии и прочее)					
4. Благоприятный психологический климат в коллективе					
5. Боязнь потерять работу					

Продолжение Приложения Б

3. Выберите из перечисленных ниже характеристик работы **три самых важных** для Вас. Напротив **самой важной** для Вас характеристики поставьте цифру "1", менее важной - "2" и напротив наименее важной - "3".

Характеристика	Балл
1. Достойная заработная плата	
2. Благоприятные условия труда	
3. Низкая напряженность труда	
4. Благоприятный психологический климат в коллективе	
5. Возможность профессионального роста или должностного продвижения	

4. Внимательно прочитайте предлагаемые утверждения. Оцените каждый показатель, поставив знак «+» напротив соответствующего утверждения. Если Вы хотите изменить свой ответ, аккуратно зачеркните неверно сделанную отметку и внесите новую.

№	Показатель	Не соответствует действительности	Скорее да, чем нет	Соответствует действительности
1	2	3	4	5
1	Я знаю, как качество моей работы влияет на результат работы всего коллектива.			
2	Я знаю, что делается в моем подразделении для улучшения качества выпускаемой продукции, охраны окружающей среды и/или повышения производительности труда			

Благодарим за участие в опросе!

Администрация АО «МЭЗОПЛАСТ»