

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадровой политики организации

Студент

А.В. Лазарев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Работа посвящена совершенствованию кадровой политики организации и поиску базовых направлений такого совершенствования для ООО «Строй Рем».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, включающих шесть параграфов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, а также приложений.

Введение посвящено обоснованию актуальности темы кадровой политики для современных российских фирм, отмечена значимость исследования отдельных аспектов определения стратегических направлений работы с персоналом, целевых установок и задач.

В первом разделе раскрывается понятие кадровой политики, представлена обобщенная структура кадровой политики организации, рассмотрены ее составляющие: подбор кадров, их расстановка, адаптация, развитие, карьерный рост, мотивирование и стимулирование труда. Освещены принципы и методы построения кадровой политики организации.

Во втором разделе рассматриваются организационно-экономическая характеристика фирмы и проводится детальный анализ кадровой политики ООО «Строй Рем». Выявляются проблемы и сложные аспекты.

Третьем разделе посвящена разработке базовых направлений совершенствования кадровой политики ООО «Строй Рем» и оценке эффективности предлагаемых мероприятий.

Заключение предполагает краткое подведение итогов выпускной квалификационной работы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления кадровой политикой предприятия	8
1.1 Базовые понятия кадровой политики организации	8
1.2 Принципы и методы построения кадровой политики организации	15
2. Оценка современной кадровой политики ООО «Строй Рем».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Строй Рем» ...	23
2.2 Анализ кадровой политики ООО «Строй Рем»	37
3 Основные направления повышения эффективности кадровой политики ООО «Строй Рем»	56
3.1 Базовые направления совершенствования кадровой политики ООО «Строй Рем»	56
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий	65
Заключение	70
Список используемых источников.....	73
Приложение А Отчетность ООО «Строй Рем».....	78

Введение

Актуальность темы заключается в том, что современные условия экономики предъявляют особые требования к наличию особого подхода к управлению персоналом, который определяется как самостоятельная линия деятельности компании. Эволюционируют компании, изменяются цели, задачи и функции персонала, повышается статус служб по управлению персоналом, трансформируются традиционные отделы кадров, ушло в прошлое понятие – «кадровик», в оборот введено новое понятие – «специалист по управлению персоналом». Руководители служб управления персоналом во многих субъектах хозяйствования входят в состав топ-менеджмента и в совет директоров компаний. Актуализируются аспекты определения стратегических направлений работы с персоналом, целевых установок и задач, все больше руководителей осознают необходимость формирования кадровой политики управления персоналом компании как отдельного документа.

Во многих теоретических и эмпирических исследованиях отмечается значимость, актуальность и практическая острота формирования кадровой политики и стратегических направлений работы в отношении персонала. Именно человеческий капитал выступает базой, фундаментальной основой любых теоретических концепций и практических аспектов, приемов и методов управленческой деятельности [6].

Любой руководитель, а директор компании в особенности, должен помнить о том, что все без исключений, вопросы управления хозяйствующим субъектом, а особенно вопросы управления персоналом находят решение с учетом кадровой политики. Это значит, что невозможно сформулировать ни одной истинной концепции управления, абстрагируясь от специфики управления человеческим капиталом. Объясняясь языком системного анализа, кадровая политика – это системообразующие факторы системы управления хозяйствующим субъектом.

Кадровая политика является важной частью системы управления конкурентоспособностью в российских компаниях, однако, как замечают ряд авторов, «находится на крайне низком уровне, при этом наиболее важный ресурс в виде человеческого капитала управляется недостаточно эффективно, что снижает конкурентоспособность» [25].

«Цель кадровой политики – обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды, формирование трудового потенциала компании. Управление кадровой политикой – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала компании с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде, позволяющее компании эволюционировать, выживать, и достигать своих целей» [22]. Кадровая политика в реальности трактуется как защитная функция руководства человеческим капиталом, которая не только реагирует на управленческие решения, но и участвует в их формировании. Современный подход к кадровой политике основан на восприятии административных функций, связанных с расчетом показателей эффективности такой работы.

Целостных исследований кадровой политики компаний строительной сферы в российской литературе довольно мало. Авторы подобных исследований отмечают, что «еще не сложился окончательный консенсус по вопросу дизайна эффективной кадровой политики и организационных решений, связанных с внедрением эффективных инструментов: рекрутинга, развития, мотивации и повышения вовлеченности ключевого персонала отечественных фирм» [26], и описывают институциональные изменения, влияющие на реорганизацию кадровой политики, такие как смена менеджмента с ориентацией на стратегические изменения в условиях высокой неопределенности и риска, массовое привлечение новых кадров, работа с талантами, трансформация корпоративной культуры, направленная на рост вовлеченности персонала [26].

В российской и зарубежной исследовательской и экспертной литературе, касающейся развития направления управления персоналом и кадровой политики, в той или иной мере уделяется внимание всем функциям управления персоналом: найму, подбору, рекрутингу кадров; адаптации; мотивации и стимулированию; оценке. Также интерес исследователей вызывает необходимость формирования кадровой политики, стратегического кадрового планирования, формирования HR-бренда, управления талантами [13] и кадровыми резервами. Развитие сотрудников, поддержка их инициатив, замеры вовлеченности и удовлетворенности также выступают существенной областью исследований. Однако в исследовательской литературе, описывающей кадровую политику в российских организациях, можно наблюдать преобладание фрагментарных исследований, посвященных тем или иным узким аспектам.

В связи с вышеизложенным, актуальность изучения и совершенствование кадровой политики организации в современных условиях неоспорима.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и практических подходов к совершенствованию кадровой политики организации на примере ООО «Строй Рем».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть базовые понятия кадровой политики организации»
- определить принципы и методы построения кадровой политики организации;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Строй Рем»;
- провести анализ кадровой политики ООО «Строй Рем»;
- разработать базовые направления совершенствования кадровой политики ООО «Строй Рем»;
- представить оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Предмет исследования – кадровая политика и ее совершенствование в организации.

Объектом исследования является ООО «Строй Рем».

В качестве базовых, использованы теоретические методы исследования – анализ экономической и управленческой литературы, исследование литературы зарубежных и отечественных ученых по вопросам кадровой политики, сравнение концепций; эмпирические: анализ, синтез, сравнение, анализ документов.

Теоретическая и нормативная база: при постановке и решении поставленных задач использованы законодательные и нормативные акты: РФ, Трудовой кодекс РФ, статьи, опубликованные в сборниках научно-методических работ, периодической печати; официальные Интернет – источники; справочно-информационные системы «Гарант» и «Консультант-Плюс»; данные отчетности ООО «Строй Рем», статистические материалы и материалы международных и российских конференций. Период исследования 2018-2020 гг.

Практическая значимость данного исследования и рекомендаций по совершенствованию, данный проект может быть использован в ООО «Строй Рем» для совершенствования кадровой политики.

Предложение по совершенствованию действующей кадровой политики можно успешно внедрять практику любых коммерческих фирм.

1 Теоретические основы управления кадровой политикой предприятия

1.1 Базовые понятия кадровой политики организации

Кадры представляют собой один из важнейших ресурсов организации. Большинство организаций признали, что ключевым фактором успеха деятельности компании является персонал, и именно его компетентность позволяет достигать запланированных результатов.

Роль кадровой политики в общей стратегии развития организации значительно выросла, поскольку она постоянно ищет возможности для повышения эффективности современного бизнеса. Его часто называют нематериальной основой развития и успеха любой организации. Л.И. Васильцова [5, с. 25] отметил, что в системе управления персоналом компании ценится компетентность и оптимальность кадровой составляющей.

Формирование политики в области кадров осуществляется на основе глубокого систематического анализа, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и компании в целом в соответствии с ее стратегией, поэтому методике разработки оптимальной кадровой политики в крупных холдингах и корпорациях уделяется особое внимание. Например, кадровая политика холдинга «РЖД» отражает требования о включении оценок профессиональных навыков, а также о внедрении профессиональных стандартов, которые устанавливают основные требования к обучению и замещению вакансий, в том числе обеспечение единства технологических процессов на железнодорожном транспорте, сложнее с этим вопросом в средних и малых фирмах [11, с. 74].

Особенную важность кадровая политика приобретает в условиях глобализации систем развития кадрового потенциала современных компаний. Любая организация, независимо от вида деятельности и формы собственности, стремится к своему постоянному совершенствованию для

достижения высоких конкурентных позиций на рынке и их усиления в изменяющейся среде. Ключевой тенденцией настоящего времени становится оптимизация кадровой политики организаций. Все это обуславливает необходимость глубокого теоретического осмысления современных подходов к понятию и основным составляющим кадровой политики организации, а также рассмотрения накопленного успешного мирового опыта в данной области и выявления возможностей его применения в отечественной практике.

Эффективное применение человеческих ресурсов обуславливает положительные результаты деятельности организации. Именно, сотрудники являются основным ресурсом организации, так как цели организации достигаются через людей. На основании этого становится весьма актуальной проблема совершенствования кадровой политики [2].

«Кадровая политика представляет собой совокупность принципов и методов формирования, воспроизводства, развития и использования человеческих ресурсов, мотивации и создание условий для развития кадрового потенциала» [11].

«Содержание кадровой политики определяет основные направления работы предприятия с персоналом. Таким образом, кадровая политика существенно влияет на развитие организации в целом Главным объектом кадровой политики является персонал предприятия» [21].

Кадровая политика должна ставить перед собой цель сформировать высокоразвитую сплоченную рабочую силу. Она должна брать во внимание не только создание благоприятных условий труда, но и способствовать удовлетворению потребностей персонала в самореализации.

«Кадровая политика предприятия формируется с учетом стратегических направлений развития организации. Она должна быть реалистичной, гибкой, приспособляемой к условиям внешней среды, ориентированной на развитие кадрового потенциала Таким образом, кадровая политика существенно влияет на развитие организации в целом»

[14]. Обобщенная структура кадровой политики организации представлена на рисунке 1.

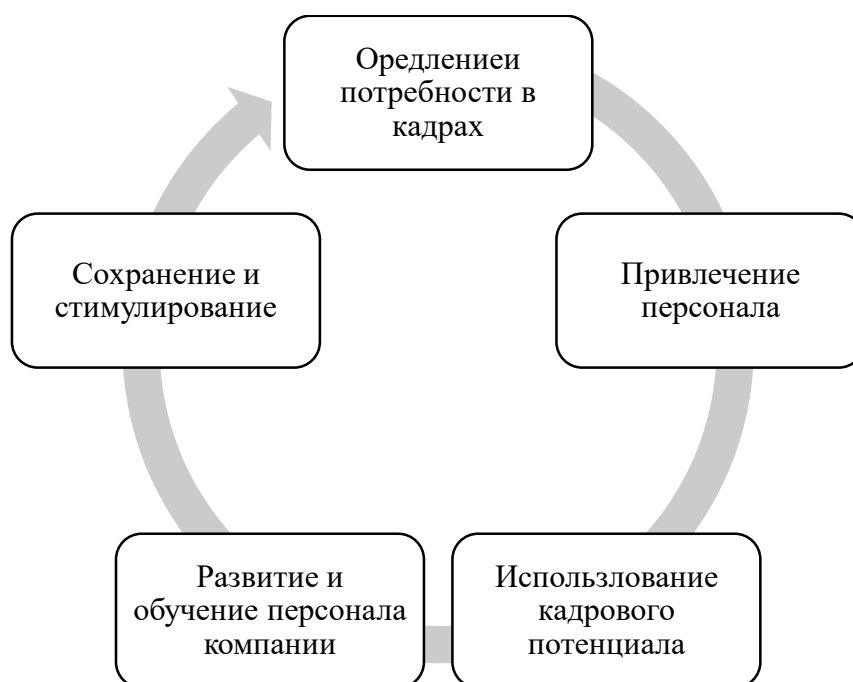


Рисунок 1 – Обобщенная структура кадровой политики организации

Основные направления кадровой политики соответствуют системе управления персоналом. Это подбор кадров, их расстановка, адаптация, развитие, карьерный рост, мотивирование и стимулирование труда [5].

Несмотря на то, что «кадровая политика обуславливает необходимость использования на практике различных методов набора, расстановки и использования персоналом, полностью отождествлять ее с управлением персоналом не корректно» [17]. Эффективность кадровой политики современного предприятия рассматривают в двух направлениях: использование трудового потенциала и результативность процесса управления персоналом.

Следовательно, понятие кадровой политики предусматривает определенную специфику управления персоналом и взаимодействия между подсистемами. В данном случае, рассматривая трудовые ресурсы

предприятия, делаем акцент на способы, принципы, методы, подходы, правила, которые отражают различные виды воздействия на наемный персонал. К этому процессу имеют отношение все мероприятия, связанные с кадрами: стиль руководства; разработка коллективного договора и правил внутреннего распорядка; принципы подбора и оценки персонала, обучение и повышение квалификации персонала; мотивационные и дисциплинирующие меры и многое другое [19].

Степень удаленности предприятия от внешних кадровых влияний, ориентированности на собственные трудовые ресурсы или внешний потенциал позволяет разделить кадровую политику на два типа (Рисунок 2).

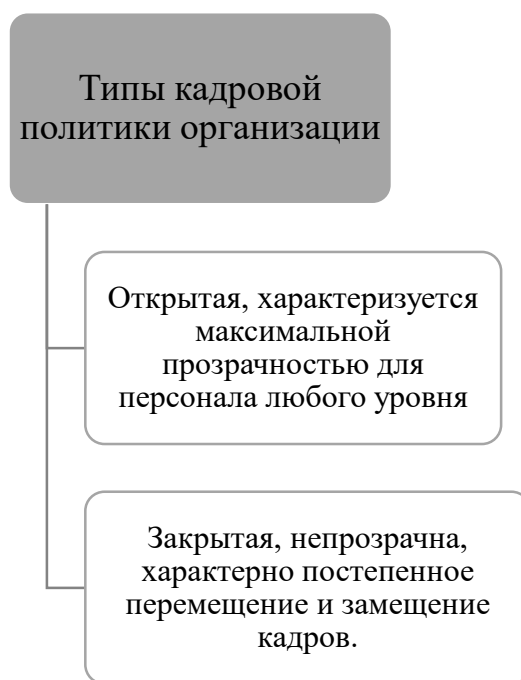


Рисунок 2 – Типология кадровой политики организации

Для корректности подхода к классификации необходима оценка специфики каждого типа кадровой политики.

При открытой кадровой политике личный опыт работы сотрудника в конкретной компании не имеет определяющего значения для построения будущей карьеры, основной акцент делается только на квалификацию

соискателя. Работник может быть принят сразу на ту должность, которой соответствует его уровень квалификации, если в этом нуждается руководство компании, при этом ему не обязательно проходить путь «с самых низов». Особенности открытого типа кадровой политики предприятия приведены на рисунке 3 [22].

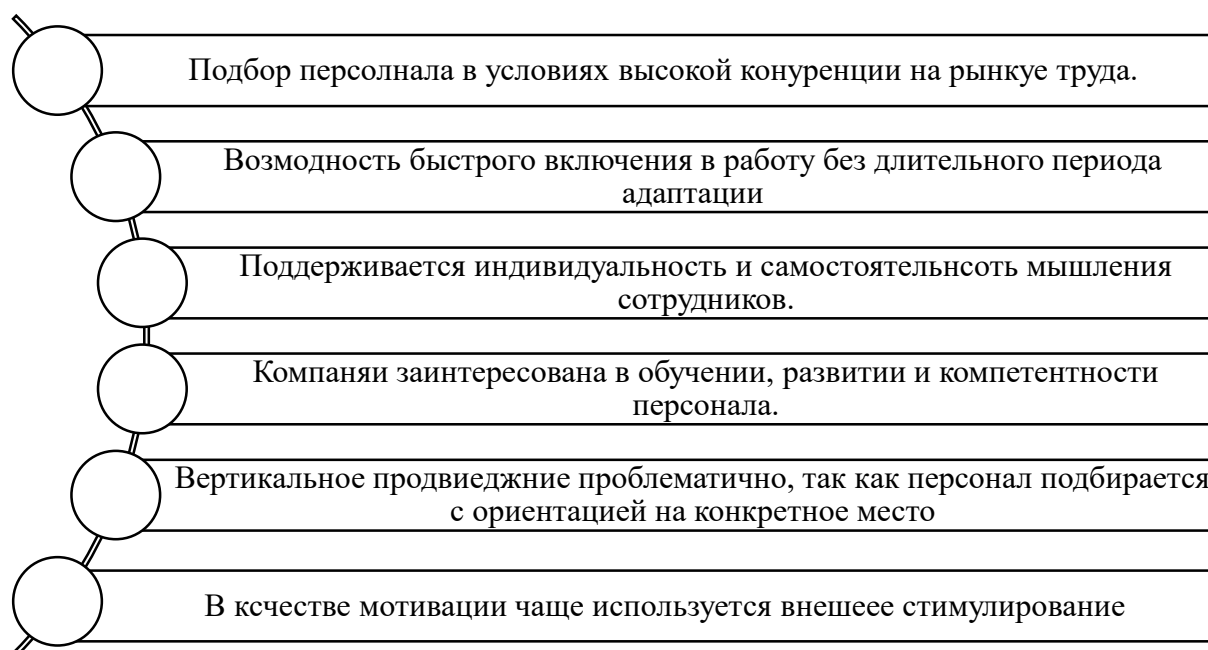


Рисунок 3 – Специфика открытой кадровой политики организации

Закрывая кадровая политика предусматривает поэтапный рост персонала и внутреннее замещение вакансий предприятия. При таком типе кадровой политики сотрудник компании, постепенно повышая квалификацию, возрастая и аккумулируя основные ценности и принципы организации занимает руководящую должность. Специфика такого типа кадровой политики представлена на рисунке 4.

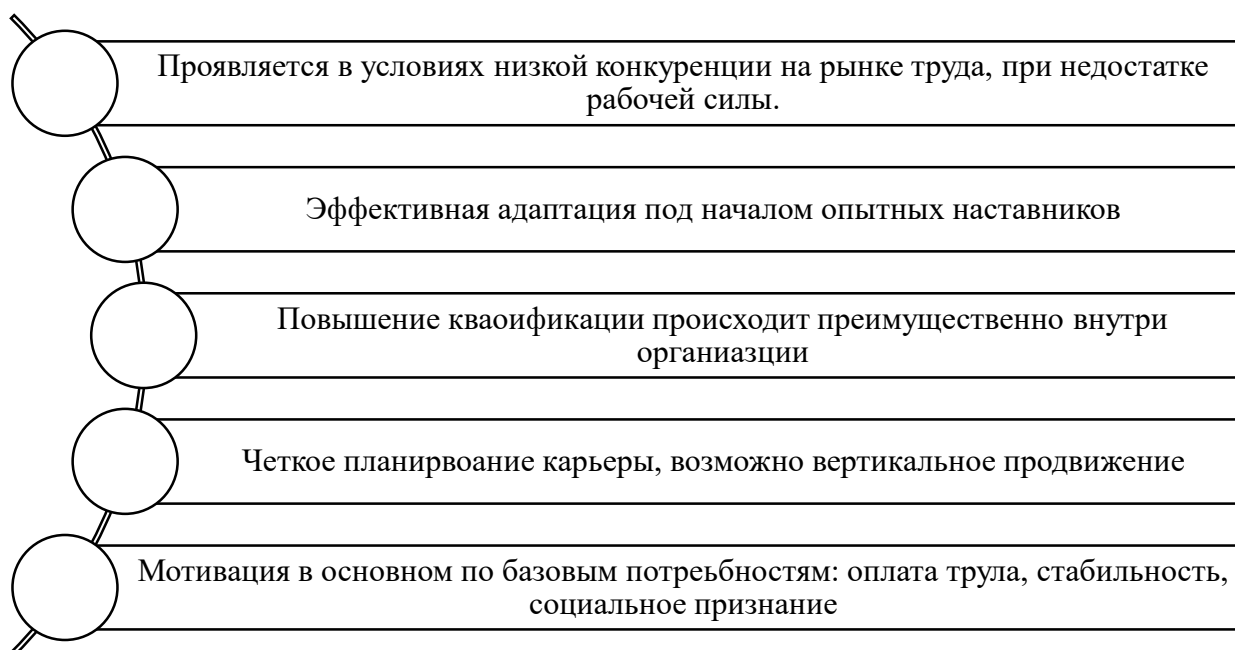


Рисунок 4 – Специфика закрытой кадровой политики организации

Степень осознания организацией в лице руководства способов воздействия на персонал и использования их для воздействия определяет виды кадровой политики по ее направленности и масштабности.

На выбор типа и вида кадровой политики оказывает стратегия и тактика предприятия, специфика его деятельности и реализуемые подходы к управлению человеческими ресурсами в конкретной компании, но без изменений не обойтись.

Кадровая политика требует постоянного изменения в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями. Так, Т.Ю. Базаров к таким условиям относит финансовые возможности компании, спрос компаний – конкурентов на рабочую силу, особые требования, обуславливаемые миссией, стратегией фирмы, возможности сотрудников, ситуацию на рынке. Можно выделить макрофакторы, мезофакторы, микрофакторы.

Л.Г. Астанаева, Ю.В. Кудрявцева предоставили данные о кадровой политике крупных российских и зарубежных компаний на основе анализа

использованием бенчмаркинга, используя официальную информацию. Всего анализировалось несколько компаний: Лукойл, Роснефть, Сургутнефтегаз, Яндекс, МТС, Apple. Было обнаружено, что большинство исследуемых компаний не имеют четко сформированной кадровой политики. Однако большая часть базовых принципов кадровой политики реализуются.

В условиях кризиса кадровая политика трансформируется как следствие ограниченности финансовых средств, свертывания ряда программ, сокращения численности персонала.

Кадровая политика в условиях кризиса должна быть направлена на нематериальные методы мотивации, на сохранение и стабилизацию численности сотрудников.

На данный момент, «в современных условиях распространения пандемии коронавируса происходят процессы нарушения эффективного функционирования кадровой политики большинства предприятий в России» [9]. Это связано с несколькими факторами: изменением ситуации на рынке труда, изменением уровня экономической безопасности, устойчивости и платежеспособности предприятия.

Так формируются негативные факторы влияния пандемии на кадровую политику:

- меняется к худшему структура оплаты труда персонала;
- ухудшаются условия труда;
- ухудшается процедура отбора персонала.

Для решения вышеуказанных проблем необходимо привлечение молодых специалистов, которые позволят снизить размеры затрат на фонд оплаты труда, а также необходимо придумать эффективную систему денежного вознаграждения, перекрывающую сокращение заработной платы [6].

Таким образом, одной из основных движущих сил компании является ее кадровая политика. Для более эффективной реализации трудового потенциала работников предприятия управление персоналом должно стать

элементом организационной стратегии любой организации и быть при этом основной ее частью. Кадровая политика делает акцент на достижение стратегических целей предприятия и позволяет сформировать необходимые условия для реализации данных целей за счет квалифицированного персонала. В условиях распространения пандемии ухудшаются процессы управления кадровой политикой. Поэтому необходимо, чтобы кадровая политика формировалась в соответствии с научными методами и принципами.

1.2 Принципы и методы построения кадровой политики организации

Анализ исследований отечественных и зарубежных специалистов показал, что в качестве одного из главных барьеров на пути создания эффективной кадровой политики выступает отсутствие комплексного подхода к разработке системы управления человеческими ресурсами. Это наглядно проявляется в том, что в последнее время активно изучают организационные и управленческие вопросы разработки кадровой политики, в то время как ее психологическая и административно-правовая основы остаются без надлежащего внимания [12].

Современная организация будет поступательно развиваться только в том, случае если ей удастся удерживать свои позиции на рынке и оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, в том числе и за счет эффективной кадровой политики. Таким образом, можно сделать вывод, что формирование эффективной кадровой политики – это важное условие для успешной деятельности предприятия.

Определенные цели и задачи кадровой политики в должны быть связаны с целями компании:

- удержание конкурентных позиций предприятия в условиях рынка;
- повышение эффективности предпринимательской деятельности;

- увеличение прибыли предприятия;
- объединение коллектива.

Кадровая политика должна быть зафиксирована в документах предприятия, что дает возможность представить взгляды руководства на совершенствование системы управления персоналом.

Кадровая политика может быть реализована путем создания норм, планов, различных экономических, социальных, административных мер, направленных на решение кадровых вопросов.

На данный момент существуют различные направления кадровой политики, однако при выборе одного из направлений, необходимо ориентироваться на внутренние и внешние факторы компании:

- экономическую ситуацию на рынке труда;
- финансовые возможности;
- профессиональные способности персонала;
- требования, предъявляемые в соответствии с деятельностным подходом предприятия и стратегическим планом развития [19].

«На сегодняшний день также не существует единого подхода к разработке кадровой политики, который подходил бы для любой организации. Каждое отдельно взятое предприятие является уникальным, поэтому и процесс формирования кадровой политики будет индивидуальным. Так происходит потому, что на разработку кадровой политики оказывает влияние внешняя среда организации: конкуренты, ситуация в стране, политика, состояние экономики, нормативные акты» [16].

Выделяют следующие этапы разработки кадровой политики современного предприятия (Рисунок 4)

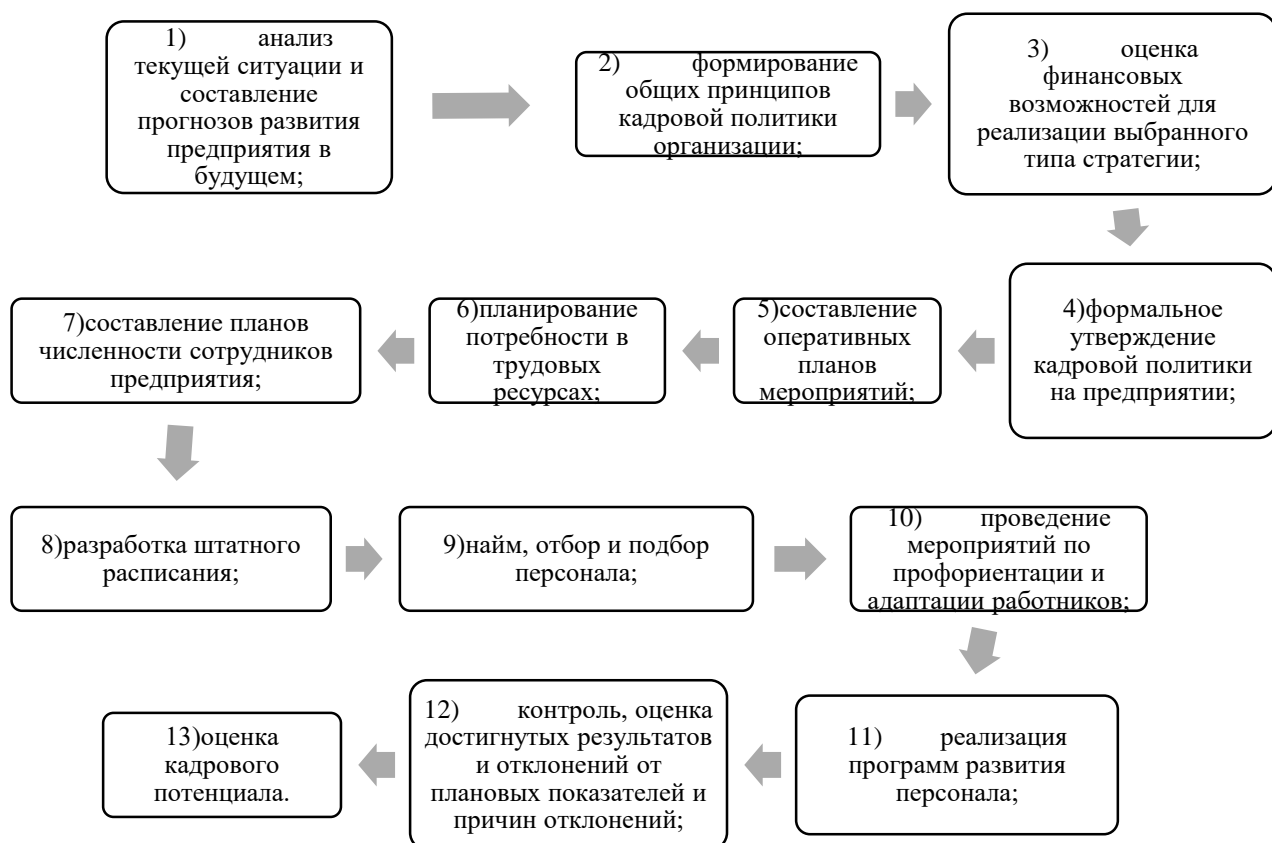


Рисунок 4 – Этапы формирования кадровой политики

На организацию кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы объединяют в себе структуру и цели организации, финансовое состояние, культурные традиции предприятия, психологический климат. Внешние факторы возникают за пределами предприятия: законодательство, перспективы рынка труда, взаимоотношения в другими субъектами предпринимательской деятельности [31].

Учет множества факторов и их воздействие позволяет разработать максимально эффективную кадровую политику предприятия. Первоначально должны быть установлены достижимые цели и определены сроки для их достижения, а также рассмотрены методы достижения поставленных целей. Совершенствование кадровой политики предполагает создание

мотивационной программы, которая позволит ориентировать персонал на достижение поставленных целей и наличие инвестиционных вложений в персонал.

«Эффективность прогнозирования и проектирования системы управления персоналом в современной организации обеспечивается в том случае, если после реализации проекта возрастает производительность труда и результативность трудовой деятельности работников предприятия. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов может быть осуществлена путем расчета прибыли предприятия в пересчете на одного сотрудника. Предлагаемый подход позволяет учитывать взаимосвязь между факторами роста производительности труда и эффективностью использования человеческих ресурсов» [44].

«Важным направлением совершенствования кадровой политики является также предоставление возможности некоторым талантливым работникам максимально проявить свои способности в трудовой деятельности. О понятии «делегирования ответственности» осведомлены многие, но мало кто применяет данное направление в кадровой политике своего предприятия. Также можно сказать, что значение такого инструмента, как продвижение сотрудников, меняется, и горизонтальное продвижение внутри предприятия становится не менее важным методом развития персонала на сегодняшний день, чем вертикальное» [4].

«Следующая особенность современной кадровой политики заключается в том, что адаптация больше не является краткосрочным явлением, которое длится не более года после зачисления нового работника в штат организации. На сегодняшний день, чтобы поддерживать конкурентоспособность персонала на должном уровне, необходимо постоянно инвестировать в его развитие, обучение, повышение квалификации и т.д., в связи с чем мероприятия по адаптации сотрудника начинаются после его найма и не прекращаются на протяжении всей хозяйственной деятельности предприятия» [37].

«В деятельности любой компании кадровая политика занимает центральное место. Кадровая политика разрабатывается в соответствии имеющихся возможностей. Тем не менее, организовать идеальную модель кадровой политики для всех организаций невозможно. Однако, со стороны руководителя необходимо стремиться к эффективной системе формирования и совершенствования кадровой политики» [41].

Так как, кадровая политика способна существенно повысить результативность деятельности компании, должны происходить постоянные изменения и для этого, необходимо проводить следующие мероприятия:

- разработка плана кадровой политики на длительное время является основой для непрерывного процесса работы предприятия и его дальнейшее развитие. Такой вид планирование составляется сроком на 5 лет;
- основная задача отдела кадров проводить диагностику состояния внешней экономической среды с целью определения необходимого количественного состава работников;
- правлению органов власти необходимо совершенствовать систему подбора персоналу.

«Совершенствование кадровой политики способствует положительному влиянию на хозяйственную деятельность через факторы, которые прямо пропорционально влияют на доходы и, соответственно, на прибыль предприятия» [29]. Роль совершенствования кадровой политики отражена на рисунке 5.

Эффективность проектирования кадровой политики зависит от формы субъекта хозяйственной деятельности: для новых компаний требуются значительные материальные вложения на осуществление проекта и продолжительное время его реализации; у работающих компаний имеются ресурсы для реализации проекта, что уменьшает размеры финансовых вложений; для компаний, находящихся в процессе реорганизации

целесообразно использовать как имеющиеся ресурсы, так и привлекать инвестиции со сторон.

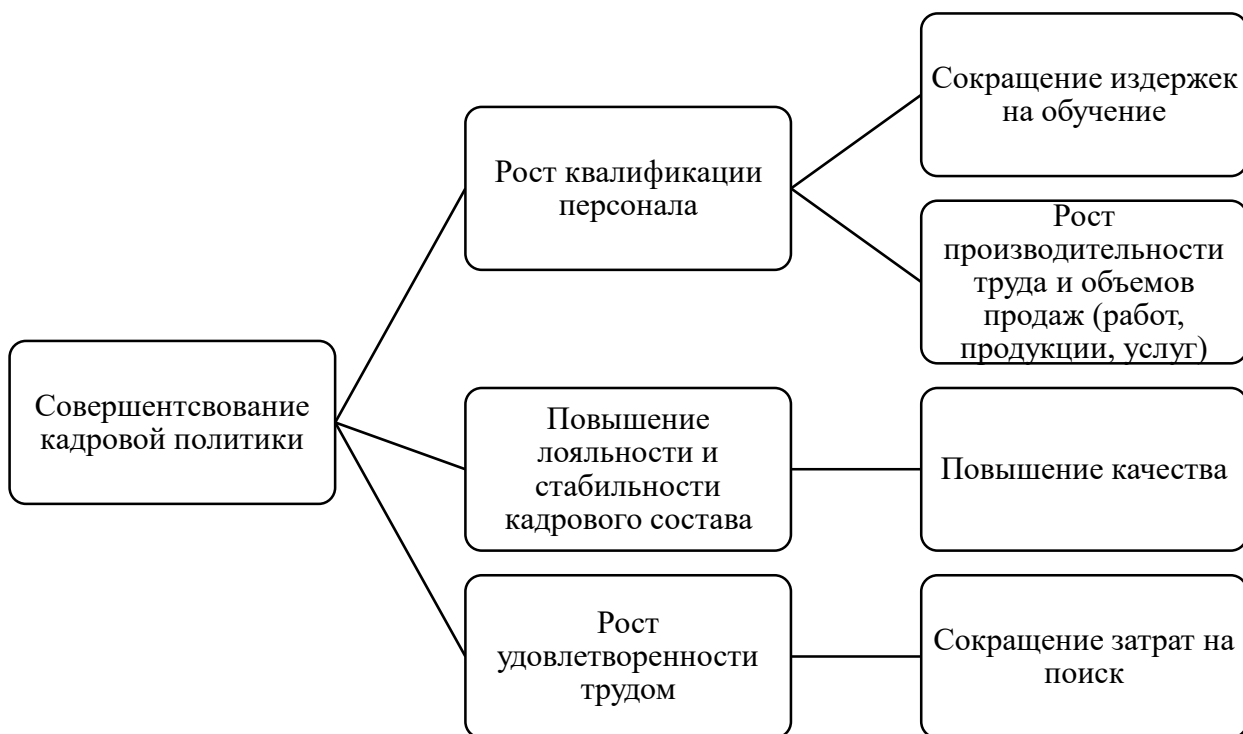


Рисунок 5 –Влияние совершенствования кадровой политики на результаты хозяйственной деятельности предприятия [26]

«План совершенствования кадровой политики должен быть согласован и взаимосвязан с другими планами предприятия. Можно сказать, что наиболее тесно он связан с планами снабжения, производства и быта. Чтобы экономически грамотно составить проект по совершенствованию кадровой политики, необходимо, чтобы он четко отвечал на следующие вопросы» [30]:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и в каком подразделении будут необходимы? (Раздел планирования потребности в кадрах).
- Как привлечь необходимых работников или сократить лишние кадры? (Раздел планирования привлечения или сокращения сотрудников).

- Как максимально использовать имеющийся кадровый потенциал? (Раздел планирования результатов использования кадров).
- Как обеспечить регулярное и эффективное развитие персонала? (Планирование развития кадров).
- Сколько составят затраты на осуществление плановых кадровых мероприятий? (Раздел планирования затрат на кадровую политику).

«Таким образом, совершенствование кадровой политики организации призвано оказывать благоприятное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, так как качественные трудовые ресурсы – залог успеха в конкурентной борьбе на современном рынке» [39].

Обобщая теоретический раздел исследования важно определить главное: кадровая политика – это организационная деятельность органов управления организации, направленная на формирование рабочего коллектива, который будет принимать непосредственное участие в достижении целей и задач компании.

Основной целью кадровой политики является создание непрерывного процесса в сохранении численности состава персонала или качественного обновления, ориентируясь на стандарты предприятия, рыночные отношения, а также требования правовых документов.

Исходя из этого, можно заключить, что организационная работа с кадровым составом должна быть ограниченной во времени и приносящей запланированный результат в отношении любой проблемы или вопроса в кадровой сфере. Приоритетная задача руководителя заключается в выявление и эффективном использовании способностей персонала.

Кадровая политика – это выработанная система работы с сотрудниками, которая включает в себя различные методы и приемы, объединенные единой целью создания профессионального, способного решать задачи коллектива.

Любое предприятие действует в соответствии установленным планом и для успешной реализации необходимо разрабатывать и улучшать кадровую

политику. Кадровая политика анализирует, какой трудовой коллектив будет соответствовать деятельности предприятия и организует работу с кадрами [21].

Кадровая политика направлена на дальнейшее развитие человеческого ресурса и постоянно требует некоторых изменений. Ей должна быть свойственна гибкость и рациональность в условиях изменчивых ситуаций в органах власти, а также приспосабливаться к внешним и внутренним факторам.

Однако, отечественные кадровые службы, в настоящее время не вполне заинтересованы в политике проведения результативной кадровой политики, учитывая низкую конкуренцию на рынке труда. Тем не менее, человеческий ресурс влияет на продуктивность предприятия в условиях рыночных отношений.

2. Оценка современной кадровой политики ООО «Строй Рем»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Строй Рем»

ООО «Строй Рем» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Уставом общества. Данное общество создано без ограничения сроков действия. Дата государственной регистрации 11.06.2010 г.

Юридический адрес рассматриваемого Общества определено местом его регистрации на территории Российской Федерации: с 01.01.2021г. 446180, Самарская область, село Большая Глушица, район Большеглушицкий, улица Кировская, дом 17б.

Общество имеет фирменное наименование, круглую печать, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, самостоятельный баланс, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Учредителями Общества являются: одно российское юридическое лицо ООО ПК «Стальпрокат» и одно физическое лицо Назаров Н.В. Соотношение долей учредителей включает в себя соответственно 90% и 10%.

Организации был присвоен ОГРН 1206300035754 и выдан ИНН 6375005512.

Общество использует имущество и средства, принадлежащие ему на правах собственности и несет ответственность по имеющимся обязательствам собственным имуществом.

Главной целью деятельности ООО «Строй Рем» является получение прибыли. Для осуществления указанной цели, предприятие занимается реализацией различных видов деятельности, которые не запрещены действующим законодательством Российской Федерации. Основным видом

деятельности является: 41.20 строительство жилых и нежилых зданий.

Фирма занимается различными видами деятельности:

- производство отделочных работ;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- строительство зданий и сооружений;
- предоставление транспортных услуг, в том числе по ремонту автотранспортных средств;
- создание и эксплуатация автомобильных стоянок, гаражей и специализированных мест для парковки автотранспортных средств;
- производство строительной продукции;
- реконструкция, реставрация и ремонт зданий и сооружений;
- монтажно-наладочные, строительные и ремонтные работы;
- торговля розничная, оптовая, мелкооптовая, комиссионная.

Кроме этого предприятие занимается следующими видами деятельности: производство строительных работ, требующих специальной квалификации; производство электромонтажных работ и т.д.

ООО «Строй Рем» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством Российской Федерации. Правовое положение работников Общества определяется трудовым законодательством Российской Федерации, Правилами внутреннего распорядка и другими внутренними актами Общества.

Управление деятельностью предприятия осуществляется руководителем предприятия. Руководитель определяет структуру управления предприятия и формирует штаты. Структура управления ООО «Строй Рем» представлена на рисунке 6, ее построение базируется на функциональном признаке, и полностью соответствует особенностям организации строительного производства.

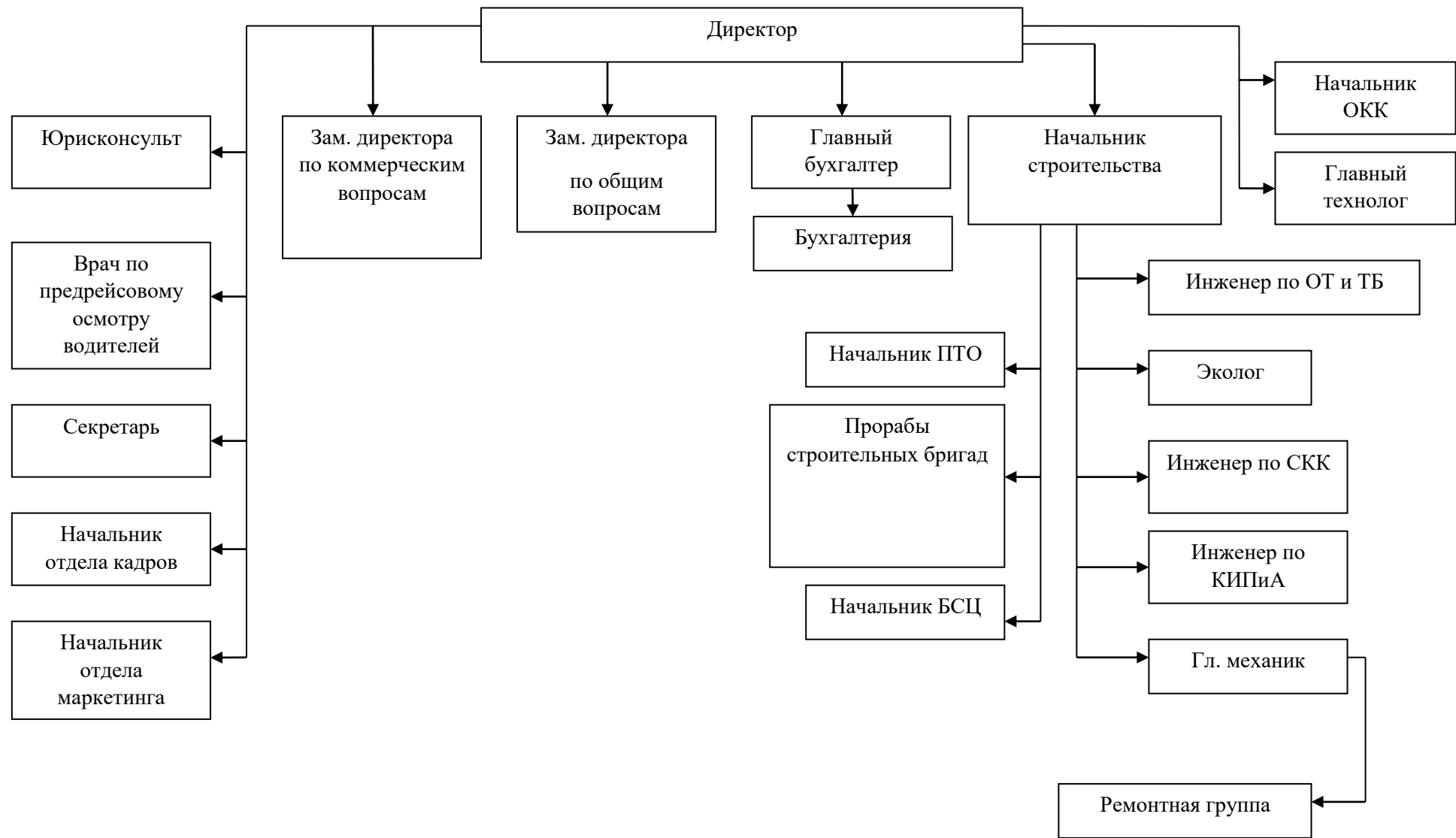


Рисунок 6 – Структура управления ООО «Строй Рем»

Далее необходимо представить углубленный анализ хозяйственной деятельности на основании данных финансовой и статистической отчетности, что отражено в таблице 1.

Общие аналитические выводы по расчетам составлялись на базе отчетности ООО «Строй Рем», которая представлена в Приложении А.

Таблица 1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Строй Рем», 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка, т.р.	80434	94291	316108	13857	221817	117,23	335,25
Среднегодовые ОПФ, т.р.	16544	15734	10739	-810	-4995	95,10	68,25
Фондоотдача, р/р.	4,86	5,99	29,44	1,131	23,4427	123,26	491,18
Численность работающих, чел.	85	105	105	20	0	123,53	100,0
Фонд оплаты труда, т.р.	29460	48275	52546	18815,0	4271	163,8	111,16
Производительность труда, руб.	946,28	898,0	3010,5	-48,28	2112,5	-105,1	235,2
Среднемесячная оплата труда, руб.	28,88	38,31	41,63	9,43	3,32	132,6	108,7
Себестоимость, т. р.	57219	60520	285012	3301	224492	105,77	470,94
Оборотные активы, т. р.	145441	210434	163142	64993	-47292	144,69	77,53
Краткосрочные обязательства, т. р.	614808	858341	754662	243533	-103679	139,61	87,92
Затраты на рубль реализации, р./р.	0,71	0,64	0,9	-0,07	0,26	90,14	140,63
Прибыль от продаж, т. р.	23669	33771	31096	10102	-2675	142,68	92,08
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	17892	27946	21383	10054	-6563	156,19	76,52
Рентабельность продаж, %	29,43	35,82	9,84	6,39	-25,98	121,71	27,47

Анализ базовых показателей отчетности ООО «Строй Рем» по данным таблицы 2, показал следующее. Организация завершила 2019 г. с хорошими

показателями: прибылью от продаж в 33771 т. р. и рентабельностью в 35,82 %.

По итогам 2020 г. произошли серьезные изменения. С одной стороны, общая выручка увеличилась более, чем в 3 раза. Увеличилась выручка на рубль стоимости основных фондов (фондоотдача) в 4,91 раз, несмотря на то, что средняя стоимость основных производственных фондов уменьшилась на 31,75% за счет их выбытия вследствие амортизации, что свидетельствует о несвоевременном обновлении основных фондов. Кроме того, на 11,16% увеличилась среднемесячная заработная плата, а численность работающих осталась неизменной, что привело к росту производительности труда на 135,2%

Изменение важнейших аналитических показателей за последние три года отражено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Изменение важнейших аналитических показателей за последние три года по ООО «Строй Рем»

С другой стороны, хотя выручка от продажи услуг и работ в 2020 г. и увеличилась по сравнению с 2019 г., но прибыль до налогообложения сократилась на 23,48%. По данным финансового отдела это произошло вследствие увеличения себестоимости более, чем в 4,7 раз. Так на 40,63 %

(140,63-100) увеличились затраты на рубль продаж. В 2019 году они составляли 0,64 руб., а в 2020 г. - 0,90 руб. на каждый вложенный рубль. Это означает, что в 2020 г. на 1 р. продаж нужно было потратить 90 коп., то есть с одного рубля выручки имели прибыль в 10 коп., а в 2019 г. для получения выручки в 1 р. тратили только 60 коп. Затраты в 2020 г. едва покрывают выручку. Рентабельность продаж падает.

Далее проанализируем финансовые результаты от реализации услуг по строительству и ремонту по данным отчетности в таблице 2.

Уровень рентабельности = валовая прибыль (убыток) / полная себестоимость * 100

Рентабельность 2018 г. = $23215:80434 \times 100 = 28,86\%$

Рентабельность 2019 г. = $33771:94291 \times 100 = 35,82\%$

Рентабельность 2020 г. = $31096:316108 \times 100 = 9,84\%$

Таблица 2 – Исходные данные для анализа прибыли от реализации ООО «Строй Рем», за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Изменения	
	Сумма, т. р.	Структура, %	Сумма, т. р.	Структура, %	Сумма, т. р.	Структура, %	Сумма, т. р.	%
Выручка от реализации услуг и строительных	80434	100	94291	100	316108	100	221817	+235,25
Себестоимость услуг и строительных работ	57219	71,14	60520	64,18	285012	90,16	224492	370,94
Валовая прибыль	23215	28,86	33771	35,82	31096	9,84	-2675	-7,92
Уровень рентабельности, %	28,86	-	35,82	-	9,84	-	-25,98	-

В 2020 году выручка от реализации товаров увеличилась на 221817 т. р. или на 235,25%. Себестоимость росла более высокими темпами и увеличилась на 370,94% или на 224492 т. р. В связи с этим валовая прибыль

от реализации продукции упала на 2675 т. р. или на 7,92%. При этом уровень рентабельности не стабилен, в 2019 г. рост составил 9,84%, что говорит о высокоэффективном производстве строительных работ в размере 35,82 р. со 100 р. выручки. В 2020 году ситуация кардинально изменилась, объем выручки вырос в 2,3 раза, себестоимость выросла в 3,7 раза, а строительные работы стали приносить всего 9,84 р. со 100 р. выручки.

Таким образом, положение предприятие можно охарактеризовать как затруднительное. Показатели рентабельности довольно низкие и сохраняется тенденция к их дальнейшему снижению.

Можно сделать следующий вывод о том, что если ситуация сохранится, то в скором времени из прибыльной организации предприятие станет убыточным в частности из-за увеличения себестоимости и удельных затрат. Причинами такого увеличения могут быть изменение среднего уровня стоимости строительных материалов; уровня удельных переменных затрат; суммы постоянных затрат; цен на комплектующие и расходные материалы в связи с инфляцией; и др.

Одной из характеристик стабильного положения компании служит его финансовая устойчивость, ее анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Строй Рем» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменени я за 2020 год	Рекоменд уемые значения
А	1	2	3	4=3-2	5
1. Коэффициент независимости, Ка	0,798	0,794	0,645	-0,149	$\geq 0,5$
2. Коэффициент финансовой устойчивости, К фин. уст.	0,798	0,794	0,645	-0,149	$> 0,6$
3. Коэффициент финансовой активности, К фин. акт.	0,364	0,259	0,548	0,289	≤ 1
4. Коэффициент маневренности капитала, Км	0,222	0,234	0,229	-0,005	$\approx 0,5$
5. Коэффициент инвестирования собственных средств во ВА, Ки	0,754	0,765	0,77	0,005	$\approx 0,5$
6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, Ко	0,426	0,569	0,365	-0,204	$\geq 0,6 - 0,8$

Продолжение таблицы 3

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменени я за 2020 год	Рекоменд уемые значения
А	1	2	3	4=3-2	5
7. Коэффициент вложения заемных средств в запасы, Квз	0,422	0,391	0,598	0,207	> 0,3
8. Коэффициент инвестирования собственного капитала во ВА, Кинв	1,289	1,305	1,298	-0,007	> 1

Таким образом, при анализе финансовой устойчивости было выявлено, что доля собственных источников формирования имущества на начало 2020 г. составляла 79,4%, что выше нормативного значения. В конце 2020 г. этот показатель снизился до 64,5%.

Предприятие в 2019 г. могло рассчитывать долгое время не нарушая договорных отношений на 79,4% источников финансирования, однако на конец 2020 г. этот показатель снизился до 64,5%.

Коэффициент финансовой активности показал, что в 2019 г. компании использует 25,9% заемных средств, в 2020 г. данный показатель вырос до 54,8%.

Коэффициент маневренности капитала показал, что ООО «Строй Рем» имело свободных денежных средств для своей оперативной деятельности в размере 23,4% в 2019 г., однако в 2020 г. ситуация ухудшилась, и компания стала обладать 22,9% собственными оборотными средствами.

Было выявлено, что 76,5% собственных средств компании были вложены во внеоборотные активы в 2019 году. В 2020 г. – 77%.

Анализ выявил, что в 2019 г. 39,1% заемных средств были вложены в запасы и затраты ООО «Строй Рем», в 2020 г. данный показатель принял значение – 59,8%.

Далее рассмотрим ликвидность ООО «Строй Рем» в таблице 4.

Согласно данных рассчитанных коэффициентов платежеспособности и ликвидности ООО «Строй Рем», промежуточный коэффициент ликвидности показал, что на начало года организация могла погасить 31,8% краткосрочных обязательств за счет имеющихся денежных средств и

ожидаемых поступлений от дебиторов. К концу года этот показатель снизился до 27,3%. Этот показатель выступает недостаточным, т.к. рекомендуемый уровень составляет 100%.

Таблица 4 – Показатели платежеспособности сети супермаркетов ООО «Строй Рем», за 2019 – 2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Рекомендуемые значения коэффициента
1	2	3	4	5
1. Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности)	0,0256	0,0359	0,0179	0,2 – 0,3
2. Уточненный (промежуточный) коэффициент ликвидности	0,288	0,318	0,273	1
3. Общий коэффициент ликвидности (коэффициент покрытия)	1,756	1,803	1,315	2
4. Коэффициент текущей ликвидности	1,526	1,903	1,418	2
5. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,326	0,474	0,295	Не менее 0,1

Общий коэффициент ликвидности показывает, что в 2019 г. все текущие активы покрывают краткосрочные обязательства компании на 180,3%, к концу 2020 г. – на 131,5%.

Таким образом, ООО «Строй Рем» не в состоянии полностью и в срок погасить свои обязательства. Этот показатель выступает недостаточным, т.к. рекомендуемый уровень составляет 200%.

Коэффициент текущей ликвидности показал, что в 2019 г. ООО «Строй Рем» смогло погасить краткосрочные обязательства за счет оборотных активов в 1,8 раза, в 2020 г. – в 1,3 раза. Этот показатель выступает недостаточным, т.к. рекомендуемый уровень покрытия составляет в 2 раза.

В 2019 г. 47,4% собственного капитала компании участвовало в формировании оборотных средств, в 2020 г. – 29,5%.

В процессе исследования были выявлены конкуренты, предлагающие такие же строительные услуги и ремонтные работы, как и ООО «Строй Рем» в Самарской области, в результате для анализа составлена таблица 5 для сравнения.

Таблица 5 – Анализ положения ООО «Строй Рем» на рынке строительных услуг Самарской области, %

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение
ООО «ДСК 5»	33,4	32,3	33,1	0,8
ООО «Строй Рем»	24,2	25,6	22,3	-3,3
АО «Универсалстрой»	13,8	13,1	14,7	1,6
ООО «Мастерстрой»	15,4	18,1	17,7	-0,4
Прочие (ООО «Стройка», ООО «РемстройУК»)	13,2	10,9	12,2	1,3
Итого	100	100	100	-

На данный момент в Самарской области имеется более 20 фирм, оказывающих строительные услуги, схожих по формату и цене ООО «Строй Рем», не считая мелких бригад индивидуальных предпринимателей.

По данным таблицы 5 видно, что ООО «ДСК 5» занимает лидирующее место на рынке в г. Самара (по охвату рынка).

За анализируемый период доля рынка ООО «ДСК 5» выросла с 32,3% до 33,1%. Так же лидирующее положение занимает ООО «Строй Рем», доля которых на рынке значительна, но за период сократилась с 25,6% до 22,3%.

Далее в таблице 6 представлена оценка преимуществ и недостатков конкурентов ООО «Строй Рем».

Анализируя данные таблицы 6, можно отметить особо позитивное отношение потребителей к ООО «Строй Рем» и ООО «Тверской купец»,

которые по многим параметрам смотрятся выигрышно на фоне их конкурентов (близость к дому, обширный ассортимент и т.д.).

В процессе исследования были детализированы преимущества и недостатки конкурентов ООО «Строй Рем».

Таблица 6 – Преимущества и недостатки ООО «Строй Рем» и конкурентов

Компании	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «Строй Рем»	<ul style="list-style-type: none"> - обширный ассортимент строительных услуг, - удобное расположение офиса; - оперативность работы, большое количество и мобильность бригад; - приемлемая цена на строительство. 	<ul style="list-style-type: none"> - фактически не расширяют присутствие на самарском рынке; - отсутствие сайта для продвижения услуг; - цены на ремонт выше, чем у основополагающих конкурентов - отсутствие четкой кадровой политики.
ООО «ДСК 5»	<ul style="list-style-type: none"> - обширный ассортимент строительных услуг; - скидки, акции; - собственный сайт в Интернете. 	<ul style="list-style-type: none"> - есть проблемы с текучестью персонала; - качество услуг; уровень обслуживания с годами ухудшается;
ООО «Мастерстрой»	<ul style="list-style-type: none"> - обширный ассортимент, - удобное расположение офиса – в центре города; - приемлемая цена. 	<ul style="list-style-type: none"> - фактически не расширяют присутствие на рынке; - цены на ремонт выше, чем у основополагающих конкурентов - отсутствие сайта.
АО «Универсалстрой»	<ul style="list-style-type: none"> - приемлемая цена, качество строительных услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - неукомплектованность персоналом; - длительные сроки строительства и ремонта.

По результатам анализа, можно сказать, что для ООО «Строй Рем» важнейшими вопросами в конкурентном отношении являются: отсутствие политики продвижения, невнятная ценовая политика, проблемы с кадровой политикой. В некотором роде недостатки связаны с факторы воздействия внешней среды, которые оказывают существенное влияние. К ним, прежде всего, можно отнести: спад экономики и падение платежеспособного спроса

населения, падение ВВП на 5-8%, что приведет к снижению экономической активности населения, проблемы с коронавирусом приводят к замораживанию строительства, оттоку строительных рабочих-вахтовиков, санкции запада приводят к росту цен на импортные материалы для ремонта, что может в дальнейшем привести к росту цен у основополагающих поставщиков ООО «Строй Рем».

В таблице 7 проведен SWOT-анализ ООО «Строй Рем» с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Таблица 7 – SWOT-анализ

ООО «Строй Рем»	Внешняя среда
Сильные стороны	Возможности
Оперативность работы, большое количество и мобильность бригад (++++)	Расширение присутствия на строительном рынке области (++++)
Обширный ассортимент строительных услуг (++++)	Рост продаж (+)
Удобное расположение офиса(++)	Рост рыночной доли (++)
Слабые стороны	Угрозы
Ценовая политика в области ремонтных услуг (-)	Сильная конкуренция (---)
Отсутствие политики продвижения (--)	Экономическая нестабильность (--)
Проблемы с кадровой политикой(--)	Цена на импортные материалы (---)

Далее проведем балльную оценку сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей внешней среды, что показано в таблице 8.

В качестве экспертов выступали руководители высшего и среднего звена ООО «Строй Рем», которым было предложено по пятибалльной системе оценить каждую возможность и угрозу, выявленную в ходе SWOT-анализа.

В оценке принимало участие четыре руководителя высшего звена и три руководителя среднего звена рассматриваемой компании.

Таблица 8 – Оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Наименование		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Обширный ассортимент строительных	Оперативность работы, большое	Удобное расположение офиса	Ценовая политика в области	Отсутствие политики продвижения	Отсутствие четкой кадровой политики
Угрозы	Жесткая конкуренция	5	4	3	4	4	5
	Экономическая нестабильность	2	3	2	3	1	3
	Цены на импортные строительные материалы	3	4	2	5	4	2
Возможности	Рост рыночной доли	5	3	1	3	3	4
	Расширение присутствия в области	4	5	4	4	3	5
	Рост продаж	4	2	1	2	1	2

Полученные данные сведены в таблицу 9.

Таблица 9 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Сильные стороны:		Слабые стороны:	
Оперативность работы, большое количество и мобильность бригад	21	Ценовая политика в области ремонтных услуг	22
Обширный ассортимент строительных услуг	23	Отсутствие политики продвижения	16
Удобное расположение офиса	13	Отсутствие кадровой политики	21
Угрозы:		Возможности:	
Жесткая конкуренция	25	Рост рыночной доли	19
Экономическая нестабильность	14	Расширение присутствия в области	25
Цены на импортные строительные материалы	20	Рост продаж	12

Данные таблицы 9 свидетельствуют о необходимости разработки четкой ценовой политики в области ремонтных работ, организации маркетинга и политики продвижения строительных услуг, через сайт, социальные сети, тем самым повысится и качество обслуживания клиентов, то есть устраняется одна из угроз и нивелируется слабая сторона. Немаловажным эксперты посчитали и вопрос оптимизации кадровой политики, что напрямую связано и с возможностью расширения рынка, поддержания качества строительных услуг и снижения влияния текучести и неквалифицированного персонала в составе компании.

Проведенный анализ помогает сформулировать проблемное поле в рамках SWOT- матрицы для «ООО «Строй Рем», что отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Формулирование проблемного поля для «ООО «Строй Рем»

Наименование		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Обширный ассортимент строительных услуг	Оперативность работы, большое количество и мобильность бригад	Наличие офиса в доступном для клиентов районе	Ценовая политика в области ремонтных услуг	Отсутствие политик и продвижения	Отсутствие четкой кадровой политики
Угрозы	Жесткая конкуренция	Повышение качества обслуживания исходя из требований потребителей			Разработка адекватной ценовой политики для разных сегментов потребителей	Внедрение компании, дисконтных карт для покупателей	Развитие кадровой политики для целей развития
	Цены на импортные строительные материалы	Расширение связей с отечественными производителями, производителями из Турции, Китая, Индии					
	Экономическая нестабильность	Формирование резервов					
Возможности	Увеличение темпов роста рыночной доли	Увеличение объемов продаж					
	Расширение присутствия в области	Увеличение количества заказов в городах и районах Самарской области					
	Рост продаж	Рост продаж за счет продвижения бренда в сети Интернет и соцсетях.					

SWOT-анализ показал, что у компании «ООО «Строй Рем» есть возможности для развития основной деятельности, связанной со строительством и достаточно устойчивый и высокий темп роста основополагающих экономических показателей, достаточно благоприятные факторы внешней среды и наличие сильных сторон в деятельности компании, что доказывает конкурентные преимущества компании в плане внутренних экономических резервов. Актуальной проблемой выступает и выход на новые рынки, реализация данной возможности в свою очередь невозможна без устранения негативных тенденций – цен, продвижения и кадровой политики. Выявленные проблемные области свидетельствуют о крайней необходимости разработки стратегии и кадровой политики.

Как показал анализ рыночной позиции, проведенный с помощью SWOT-анализа, ООО «Строй Рем» занимает достаточно устойчивое положение на рынке, удерживая ведущее место в рейтинге подобных компаний города.

В то же время имеется ряд аспектов для усовершенствования с целью дальнейшего повышения конкурентоспособности, расширения присутствия на рынке ООО «Строй Рем», что на первый план выводит проблемы с кадровой политикой.

После оценки основополагающих показателей и анализа, следует провести оценку управления персоналом ООО «Строй Рем» в целом и существующей кадровой политики в частности.

2.2 Анализ кадровой политики ООО «Строй Рем»

Охарактеризуем персонал ООО «Строй Рем» как объект управления, что требует оценки состава, структуры персонала, его отдельных характеристик.

В таблице 11 рассмотрена структура персонала в соответствии с классификацией.

Таблица 11 –Анализ персонала ООО «Строй Рем» в возрастном контексте по основным категориям за 2020 г.

Категория	до 25 лет	от 25 до 30 лет	от 30 до 45 лет	от 45 до 60 лет	от 60 до 65 лет	Старше 65 лет	Итого, чел
Руководители	-	-	20	5	-	-	25
Специалисты	-	3	6	1	-	-	10
Служащие	2	-	-	-	-	-	2
Рабочие строительных бригад	6	7	42	13	-	-	68
Всего персонал	8	10	68	19	-	-	105

Из таблицы 11 видно, что большинство сотрудников компании в возрасте от 30 до 45 лет, то есть 64,7% сотрудников находятся на стадии построения карьеры и продвижения. Девятнадцать сотрудников в возрасте до 60 лет, что свидетельствует о необходимости разработки программ наставничества, передачи опыта, повышения мотивации таких сотрудников путем совершенствования системы вознаграждения за труд и выслугу лет. Сотрудников до 30 лет – 18 человек, что говорит о необходимости работы и над программами обучения и повышения квалификации.

Для определения потребности в обучении и повышении квалификации следует уделить внимание анализу образовательного потенциала сотрудников ООО «Строй Рем». В таблице 12 представлена оценка образовательного уровне всех сотрудников компании. Деление происходило по критериям наличия базового образования (средней и основной школьной программы), средне специального, в рамках лицея, колледжа, техникума, незаконченного высшего по программам специалитета и бакалавриата и собственно высшего образования.

Таблица 12 – Образовательный потенциал сотрудников ООО «Строй Рем» на конец 2020 г.

Категория	Высшее образование	Незаконченное высшее образование	Среднее специальное образование	Базовое школьное образование	Итого
Руководители	17	3	5	-	25
Специалисты	3	7	-	-	10
Служащие	-	-	-	2	2
Рабочие строительных бригад	-	-	28	40	68
Итого, чел.	20	10	33	42	105

Анализ образовательного потенциала сотрудников ООО «Строй Рем» позволяет говорить о невысоком уровне образования основных строительных рабочих, 40 человек или 58,8% всех рабочих имеют только базовое школьное образование, что связано со спецификой труда строительных бригад, 28 человек или 41,2% рабочих имеют среднее специальное образование, высшее образование в основном у руководителей 17 человек или 16,1% от общего количества работников, и у 3 специалистов, что составляет 2,85% от общей численности.

Незаконченное высшее у трех руководителей и семи специалистов, обучающихся заочно и дистанционно, среднее специальное образование имеют также 5 руководителей.

Среди служащих 100% имеют базовое школьное образование, что говорит о необходимости обучения данной категории персонала.

На практике руководство ООО «Строй Рем» в кадровой политике использует экономические методы управления. В компании ООО «Строй Рем» основным экономическим стимулом деятельности применительно к персоналу выступает оплата труда.

Динамика средней заработной платы основного персонала в ООО «Строй Рем» за 2018 – 2020 гг. представлена далее таблице 13. Данные

анализа позволяют говорить о планомерном росте затрат на оплату труда в рассматриваемой компании.

Таблица 13 – Динамика затрат на оплату труда ООО «Строй Рем» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднегодовая заработная плата, т. р.	346,58	459,76	500,44
Ицеп	1,00	1,33	1,09
Ибаз	1,00	1,33	1,45
Затраты на оплату труда, т. р.	29460	48275	52546
Ицеп	1,00	1,64	1,09
Ибаз	1,00	1,64	1,78

Индексы роста затрат на оплату труда показывают не только тенденцию роста затрат за счет увеличения количества персонала, но и за счет увеличения фактической среднегодовой заработной платы каждого сотрудника, что является благоприятной тенденцией и говорит о наличии стимулирующей составляющей в составе оплаты труда.

Динамика затрат на оплату труда персонала представлена на рисунке 8.

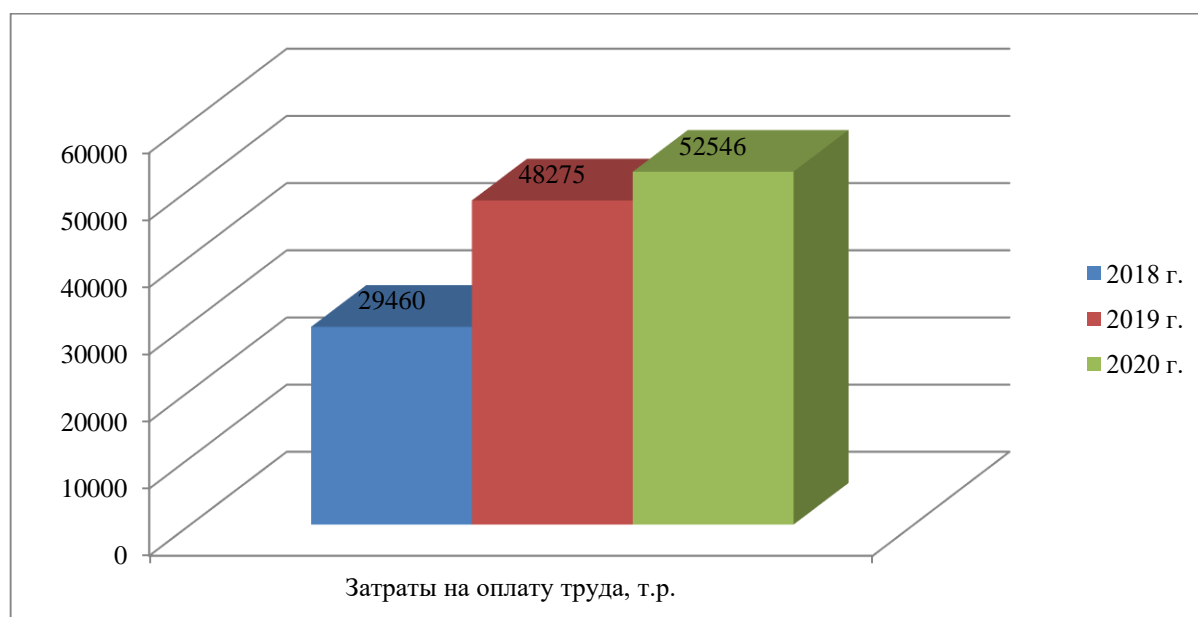


Рисунок 8 – Динамика затрат на оплату труда персонала «ООО «Строй Рем» за 2018 – 2020 гг.

В таблице 14 проведен анализ оплаты труда в разрезе категорий персонала, что позволит более объективно оценить ситуацию.

Таблица 14 – Анализ оплаты труда в разрезе категорий персонала ООО «Строй Рем», р.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018, %	2020 к 2019, %
Среднемесячная заработная плата сотрудников	28882	38313	41703	132,7	108,85
в том числе:	-	-	-	-	-
руководители	34592,6	39936,7	41567,5	115,45	104,08
специалисты и другие служащие	23140,5	26627,5	31068,8	115,07	116,68
Основные строительные рабочие	26600,4	29222,5	32526,9	109,86	111,31

Анализ среднемесячной оплаты труда сотрудников ООО «Строй Рем» показал, что за 2019 г. рост в среднем по компании составил 32,7%, что связано приемом сотрудников (увеличением штата), и с ростом самих затрат на оплату труда. В разрезе категорий рост среднемесячной заработной платы на более высок у руководителей на 15,4%, у служащих на 15,07%, меньше всего в 2019 г. выросла оплата труда строительных рабочих, на 9,86%.

В 2020 г. тенденции увеличения заработной платы связаны только с ростом среднемесячных затрат на персонал, так как численность оставалась неизменной. В результате рост в среднем по компании составил 8,85%. В разрезе категорий меньше всего выросла оплата труда руководителей на 4,08%, у специалистов заработная плата выросла на 16,68%, а у строительных рабочих на 11,31%. Данные факты говорят об изменении политики по оплате труда и росте мотивирующего фактора – материального вознаграждения.

Следующим аспектом кадровой политики является привлечение персонала, в таблице 15 представлен анализ используемых источников подбора и найма персонала в ООО «Строй Рем».

Таблица 15 – Анализ используемых источников подбора и найма персонала в ООО «Строй Рем» за 2018 – 2020 гг.

Виды источников	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Внешние источники из них:	80%	85%	90%
СМИ: объявления в газетах	60%	60%	70%
Обращение к агентству занятости	30%	30%	25%
ВУЗы, колледжи Самарской области	10%	10%	5%
Внутренние источники из них:	20%	15%	10%
Рекомендации на работе родственников, друзей, знакомых	85%	80%	90%
Собственная база данных	15%	20%	10%

Можно сделать вывод, что ООО «Строй Рем» в кадровой политике использует в большинстве внешние источники привлечения персонала, причем состав их ограничен, в основном либо объявления в специализированных СМИ, либо заявки в агентства занятости, преимущественно объявления публикуются в СМИ, поиск среди выпускников в 2020 г. снизился и составил всего 5% от всех внешних источников. Не развиты и внутренние источники, собственная база кадрового резерва не сформирована полностью по всем позициям штата.

Количественный анализ по отбору персонала отражен в таблице 16.

Таблица 16 – Количественный анализ по отбору персонала ООО «Строй Рем» за 2018 – 2020 гг.

Источники	Период					
	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во претенденто в чел.	Кол-во приняты х, чел.	Кол-во претенденто в чел.	Кол-во приняты х, чел.	Кол-во претенденто в чел.	Кол-во приняты х, чел.
Внутренний источник	9	4	6	4	4	1
Внешний источник	7	2	30	16	14	3
Итого:	16	6	7	20	18	4

Анализ показал, что ООО «Строй Рем» в кадровой политике отбора

персонала ориентируется на внешние источники найма, внутренний резерв не сформирован в виде полноценной базы, кроме того, существует специфика строительного производства, в котором в основном текучесть присутствует в составе неквалифицированных рабочих, что позволяет на рынке труда ориентироваться на быструю смену кадров и поиск через внешние источники.

Таким образом, ООО «Строй Рем» обеспечено персоналом, 64,5% в структуре составляют основные строительные рабочие, образовательный уровень управленческого персонала и специалистов достаточно высок, у рабочих в 41,2% есть специальное образование, но его уровень недостаточно высок, текучесть кадров высокая – особенно среди строительных рабочих, что связано как с низкой квалификацией, тяжелыми условиями труда и низкой заработной платой.

Далее рассмотрим различные аспекты кадровой политики ООО «Строй Рем».

Стратегические и тактические аспекты кадровой политики выступают составной частью общей корпоративной стратегии компании, однако администрация ООО «Строй Рем» отказалась предоставить документацию о существующей корпоративной стратегии в отношении персонала, мотивируя это актуальностью сохранения коммерческой тайны и обязательств по ее не разглашению, поэтому в данном исследовании анализ существующей стратегических и тактических аспектов кадровой политики проводился с помощью анализа представленных документов (не являющихся коммерческой тайной ООО «Строй Рем»), опросов персонала и руководителей, а также сравнительными методами.

Предварительно рассмотрено общее управление в ООО «Строй Рем».

Миссия ООО «Строй Рем» – обеспечение потребности заказчиков в строительных услугах и работах в г. Самара и области.

Стратегическая цель ООО «Строй Рем» – завоевать такую долю рынка, которая позволит предприятию стать лидером по продажам строительных

услуг в Самарском регионе.

В стратегические задачи ООО «Строй Рем» входит:

- постоянное расширение ассортимента реализуемых строительных услуг;
- завоевание широкого круга заказчиков за счет: качества и ассортимента услуг, ценовой политики и оперативности сроков.

В первом разделе исследования были определены следующие составляющие кадровой политики:

- привлечение;
- ротация и сокращение;
- оценка;
- развитие;
- вознаграждение;
- оргструктура управления и проектирование работ;
- оргкультура и социально – психологический климат.

Проведем оценку данных составляющих кадровой политики в ООО «Строй Рем».

Прежде всего, отметим, что на предприятии имеется специальный отдел кадров, возглавляемый начальником отдела кадров.

Кадровая политика распадается на составляющие, выделение которых наглядно проявилось относительно недавно. Для целей работы следует рассмотреть структурно-функциональную подсистему кадровой политики.

Функциями данной подсистемы в ООО «Строй Рем» являются:

- общее руководство персоналом;
- техническая и технологическая подготовка персонала;
- контроль качества работы персонала;
- управление качественным и количественным составом персонала;
- стратегическое планирование потребности в персонале;
- организация труда и заработной платы;

- формирование благоприятного социально – психологического климата.

Также существует информационно-поведенческая составляющая кадровой политики. В ООО «Строй Рем» данная составляющая обозначена в рамках формальной структуры управления, распределения управленческих обязанностей и формы распространения информации внутри структуры.

Деятельность инициируется распоряжениями и требует наличия формального контроля исполнения, отношение к работе безразличное, безответственное и безынициативное. Интересы работников и их умения направлены вовне компании. Отношения между работниками по поводу работы формальные, неформальные отношения объединены с интересами, находящимися за пределами компании. Уровень информированности невысок, доступность информации низкая как в силу формальных ограничений, так и по причине слабости и неразвитости технической базы обращения к информации и ее распространению.

Реальными функциями подсистемы, которые были обозначены в «ООО «Строй Рем» являются:

- установление формальных и неформальных отношений управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников.

Подсистема управления персоналом выступает третьей составляющей кадровой политики. Связь между корпоративным развитием и кадровой политикой наиболее очевидна при классификации стратегий, учитывающих ситуационные факторы. Основные положения кадровой политики ООО «Строй Рем» должны содержаться в стратегических документах, таких как Стратегия развития кадрового потенциала ООО «Строй Рем» или в Стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Строй Рем» на период.

Но в рассматриваемой компании вопросы кадровой стратегии не отражены в локальных актах, а все аспекты кадровой политики сгруппированы в разных локальных нормативных актах компании, таких как: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о вознаграждении, Коллективный договор, трудовые договоры, Положение об аттестации персонала и других.

Система управления ООО «Строй Рем» построена по действующим стандартам и учитывает особенности работы и управления строительной компанией как «единым хозяйственным субъектом», однако единого подхода к кадровой политике, отраженного в системе нормативных актов не сформировано. Данная подсистема управления в ООО «Строй Рем» практически отсутствует.

В ООО «Строй Рем» сложилась определенная методика работы по планированию персонала, которая зависит от количества заключенных договоров (в том числе долгосрочного характера). Отталкиваясь от объема работ по заключенным договорам руководство вместе с экономистом составляют план набора постоянных и временных сотрудников, который передается в отдел кадров. Возможность привлечь грамотных специалистов

— условие, помогающие удерживать лидирующие позиции на рынке большинству успешных компаний. Даже в условиях кризиса предприятие практически гарантированно останется на плаву, если оно располагает высококлассными работниками. Но несмотря на очевидность данного фактора многие руководство ООО «Строй Рем» не уделяет ему должного внимания и по-прежнему придерживаются политики экономии на трудовых ресурсах, нанимая «второстепенных» работников или «гастарбайтеров».

Набор персонала в ООО «Строй Рем» делится на внешний и внутренний. Внешний набор включает предложение населению подавать заявления о приеме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в тверских газетах «Караван», «Из рук в руки»,

«Работа», обращение в агентства по трудоустройству, Самарскую службу занятости населения. Набор из высших и средних учебных заведений Самарской области, специализирующихся на подготовке кадров для строительства и рабочих специальностей в рассматриваемой компании ограничен и широко не применяется.

Внутренний набор также ограниченно используется, так как вакансии прорабов и руководителей среднего звена редко освобождаются, а ротация внутри бригад не целесообразна ввиду специализации строительных работ.

Используются в ООО «Строй Рем» и неформальные источники набора персонала – поиск претендентов среди знакомых, родственников тех, кто работает в компании. Можно резюмировать, что в ООО «Строй Рем» действует открытая кадровая политика.

Непосредственно отбор персонала в ООО «Строй Рем» проводится на базе нормативных актов локального характера, перечисленных в таблице 17.

Таблица 17 – Документы, на базе которых проводится отбор персонала в ООО «Строй Рем»

Название документа	Содержание документа
1. Должностная инструкция	В должностной инструкции определены профессиональные и личностные требования к должности, на которую претендует соискатель, а также противопоказания по должности
2. Анкета соискателя	Содержит перечень вопросов, которые инспектор по кадрам, организующий отбор персонала, задает соискателю, на базе которых оценивает профессиональные качества претендента на вакантную должность
3. Методические рекомендации по проведению собеседования с претендентом на вакантную должность	Внутренний документ, содержащий описание методов и процедур проведения отборочного собеседования и интервью

Как следует из таблицы 17, в ООО «Строй Рем» отсутствуют такие документы по отбору персонала, как Положение об отборе, а также приказы

директора о проведении отбора и приема нового персонала.

Подбор в основном реализуется на базе должностных инструкций, которые сформированы для каждой должности, в которых зафиксированы конкретные должностные обязанности, а также определенные качества, которыми должен обладать сотрудник. Соответственно при отборе кандидатов на данную должность особое внимание обращается именно на качества необходимые для работы в сфере строительства.

Количество проводимых собеседований в ООО «Строй Рем» варьируется от двух до четырех (иногда наиболее). Как правило, первичное собеседование с соискателем проводит сотрудник кадровой службы.

Как правило, при расстановке кадров на существующие в ООО «Строй Рем» рабочие места используются тесты на коммуникативные навыки, в частности методика Б. Баса; на конфликтность и агрессивность (методика А. Басса и А. Дарки и на эмоциональную устойчивость (методика «Прогноз»).

Чтобы качество трудовых ресурсов предприятия оставался на высоком уровне, и работники были мобильными и быстро адаптировались под изменяющиеся условия внешней среды, важно регулярно проводить подготовку и переподготовку кадров.

Известно, что это требует значительных вложений, однако предприятия, которые экономят на развитии персонала, упускают, что инвестиции в подготовку являются окупаемым и выгодным вложением с точки зрения экономической перспективы. Нужно отметить, что за 2018 – 2020 гг. затраты на обучение персонала постоянно росли, в 2020 г. составили 120 т. р., что больше 2019 г. в 1,5 раза и свидетельствует о понимании руководством ООО «Строй Рем» важности повышения профессионализма сотрудников, однако характер обучения (в основном для руководителей и специалистов) не решают проблему обучения основных рабочих. Для строительных рабочих преимущественно используются методы обучения на рабочем месте, к числу которых относятся: инструктаж и наставничество.

Оценивая существующую кадровую политику ООО «Строй Рем»

можно выделить следующие факторы, оказавшие напрямую влияние на ее формирование, что отражено в таблице 18.

Следовательно, на данном этапе жизненного цикла (зрелость) ООО «Строй Рем» главная стратегическая цель фирмы была ориентирована на развитии рынка и удержании конкурентных позиций.

Таблица 18 – Факторы, оказывающие напрямую влияние на формирование кадровой политики ООО «Строй Рем»

Факторы	Характеристика
Жизненный цикл	Зрелость
Размер компании	Малый бизнес
Окружающая среда	Усиление конкуренции на рынке строительных услуг
Технология	Единственная технология – подрядные договора

Кроме вышеназванных факторов, на кадровую политику ООО «Строй Рем» оказали влияние косвенные факторы, которые сгруппированы в таблице 19.

Таблица 19 – Социо-экономические и социокультурные факторы, влияющие на кадровую политику ООО «Строй Рем»

Факторы	Характеристика особенностей кадровой политики
Организационная структура	Отсутствие активно-действующего органа в организационной структуре ООО «Строй Рем», занимающегося вопросами кадровой стратегии и политики (отдел кадров занимается только оперативной работой).
Наличие миссии и целей	Сформулированная миссия - удовлетворение потребностей заказчиков не вполне отвечает действительным целям фирмы (расширение существующего рынка), отсутствие четко прописанных стратегических и тактических целей и задач в области управления персоналом вследствие отсутствия стратегических планов развития ООО «Строй Рем»
Экономическая нестабильность	Экономическая нестабильность, отклонения при выполнении плановых показателей по услугам, недостаточность финансовых ресурсов.
Стиль управления	Наличие авторитарно-директивного стиля управления и подчинения
Кадровая политика	Отсутствие продуманной и подкрепленной финансовыми механизмами кадровой политики.

Продолжение таблицы 19

Факторы	Характеристика особенностей кадровой политики
Потребности персонала	Несоответствие социальных целей и потребностей персонала уровню конкурентоспособной оплате труда.
Конкурентная среда	Наличие жесткой конкурентной среды при низкой конкурентоспособности персонала ООО «Строй Рем»
Информационно-методическое обеспечение	Отсутствие информационно-методического обеспечения обратной связи в компании и пренебрежение возможностями информационного обмена.
Профессиональная компетентность	Низкий уровень профессиональной компетентности персонала ООО «Строй Рем»

Оценивая косвенные факторы можно отметить следующее:

- основное негативное влияние оказало отсутствие активнорействующего органа (лица) в организационной структуре сети ООО «Строй Рем», занимающегося вопросами кадровой стратегии и политики.
- отсутствие четко прописанных стратегических и тактических целей и задач в области управления персоналом вследствие отсутствия стратегических планов развития ООО «Строй Рем», по мнению автора выступает вторым по значимости негативным фактором.
- особое внимание при формировании кадровой политики следует уделить нивелированию низкого уровня профессиональной компетентности основных рабочих ООО «Строй Рем».

Результаты исследования основополагающих показателей в области кадровой политики ООО «Строй Рем» можно представить в виде комплекса проблем присущих данной компании на современном этапе в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты оценки основополагающих показателей в области кадровой политики ООО «Строй Рем»

Основные проблемы кадровой политики	Составляющая кадровой политики	ООО «Строй Рем»
1. Проблема подбора квалифицированного персонала	Планирование и маркетинг персонала. Управление наймом, отбором и приемом персонала.	Недостаток квалифицированного персонала строительных специальностей
2. Повышение текучести кадров.	Учет и условия труда	Коэффициент текучести растет из года в год
3. Низкая трудовая дисциплина среди рабочего персонала, низкая производительность труда, низкая исполнительская дисциплина среди работников АУП.	Оценка персонала и управление трудовыми отношениями	Прогулы в среднем на 1 работника +/- 180 часов в год. Не выполнение заданий планерных совещаний по срокам до 35,7%.
4. Количество претензий со стороны заказчиков	Развитие и обучение персонала	В среднем 13% в год от объема услуг из-за низкой квалификации персонала.
5. Высокая конфликтность. Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных	Управление социальным развитием персонала.	Уровень социального напряжения низкий, данный фактор практически не влияет
6. Отсутствие системы мотивации и условий для самореализации потенциала сотрудников	Мотивация и стимулирование труда персонала.	Отсутствие разработанных регламентов поощрения сотрудников. Отсутствие современных, технологий.
7. Низкая производительность труда	Управление трудовыми отношениями	Производительность труда ниже запланированной на 25-28%.
8. Отсутствие перспектив карьерного роста и неконкурентоспособная оплата труда	Управление развитием персонала	Ограниченность линейных позиций, отсутствие ротаций. Отсутствие взаимосвязи между методами поощрения и уровнем трудовой и исполнительской дисциплины
9. Организационная структура	Правовое и информационное обеспечение	Отсутствие стратегического плана развития компании, долгосрочных целей, оперативное реагирование на потребности рынка

Таким образом, основные составляющие кадровой политики ООО «Строй Рем» в той, или иной степени проблемны и требуют пристального внимания руководства, причем именно с точки зрения стратегического управления, так как тактика повседневного решения кадровых проблем уже отработана, но не дает должного эффекта.

В рамках исследования был проведен более углубленный SWOT-анализ стратегических линий кадровой политики ООО «Строй Рем, существующей на данный момент, результаты анализа представлены в матрице таблицы 21.

Таблица 21 – SWOT-анализ стратегических линий кадровой политики ООО «Строй Рем»

Стратегические аспекты кадровой политики ООО «Строй Рем»	
S - сильные стороны	W - слабые стороны
1. Обеспеченность персоналом. 2. Документационное обеспечение процессов подбора персонала. 3. Регулярная аттестация работников. 4. Наличие в структуре отдела кадров. 5. Опыт внутрифирменного обучения, система наставничества.	1. Отсутствие системы мотивации и условий для самореализации потенциала сотрудников 2. Низкая производительность труда 3. Отсутствие перспектив карьерного роста и неконкурентоспособная оплата труда 4. Организационная структура - отсутствие стратегического плана развития компании, долгосрочных целей
T - Угрозы	O - Возможности
1. Проблема подбора квалифицированного персонала 2. Повышение текучести кадров. 3. Низкая трудовая дисциплина среди персонала, низкая производительность труда, низкая исполнительская дисциплина среди работников АУП. 4. Рост количества претензий со стороны покупателей	1. Расширение сети – увеличение штата персонала. 2. Наличие финансовых ресурсов для совершенствования системы управления персоналом. 3. Наличие квалифицированных менеджеров, способных и желающих провести модернизацию стратегических линий управления персоналом.

Основываясь на результатах исследования основополагающих факторов и SWOT-анализа стратегических линий кадровой политики ООО «Строй Рем» следует оценить основные составляющие стратегии на современном этапе развития фирмы и оценить эффективность кадровой политики в целом, что осуществлено в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка составляющих стратегических линий кадровой политики ООО «Строй Рем» на современном этапе

Составляющие	Подход реализации на современном этапе	Актуальность изменений
Привлечение	Внешний рынок, пассивные методы рекрутинга.	С учетом проблем на рынке труда требуется наиболее активная политика.
Ротация и сокращение	Ротация не осуществляется, сокращение штатов не происходило и не планируется.	Необходима разработка системы ротации.
Оценка персонала	Аттестация проводится, а оценка практически отсутствует.	Требуется разработка системы оценки персонала.
Развитие	Обучение происходит на рабочем месте, с применением методов наставничества.	Необходима разработка стратегии обучения персонала.
Вознаграждение и мотивация	Система оплаты труда для рабочих сдельная. Комплексная система мотивации отсутствует.	Совершенствование систем оплаты труда и разработка мотивации.
Оргструктура управления и проектирование работ	Отсутствие стратегического плана развития, долгосрочных целей, оперативное реагирование на потребности рынка	Требуется разработка стратегического плана развития

Исследование стратегических аспектов кадровой политики ООО «Строй Рем» показало, что многие составляющие отсутствуют или несовершенны.

ООО «Строй Рем» имеет линейно – функциональную структуру компании, где все сотрудники руководствуются некоторыми распоряжениями сверху. А итогом выступает низкая заинтересованность сотрудников в деятельности компании.

Оценка существующей стратегических линий кадровой политики ООО «Строй Рем» представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Общая характеристика стратегических линий кадровой политики ООО «Строй Рем»

Показатели	Современное состояние	Актуальность изменений в стратегическом плане
Стадия жизненного цикла	Зрелость	Отсутствует
Общая стратегия	Миссия – обеспечение заказчиков разнообразными и качественными строительными услугами. Стратегическая цель – завоевать такую долю рынка, которая позволит предприятию стать лидером в Самарском регионе	Отсутствует
Стратегические аспекты кадровой политики	Практически не сформулированы, особое внимание уделяется контролю стоимости рабочей силы и повышению производительности труда.	Необходима разработка стратегических линий кадровой политики
Элементы кадровой политики: – найм, отбор и расстановка – обучение и развитие – аттестация и оценка – вознаграждение	– планируется в рамках «высокого сезона» (весна-лето); – не совершенны; – не регулярно один раз в 2 года – стандартная повременная и сдельная для рабочих, не учитывающая вклад работника	Требуется разработка и совершенствование всех составляющих кадровой политики
Показатели эффективности: – текучесть кадров – производительность – рентабельность персонала	- высокая - ниже среднего по отрасли - низкая	Необходимость повышения эффективности персонала, в рамках кадровой политики

Обобщая результаты исследования можно отметить следующее – на этапе зрелости в ООО «Строй Рем» начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности компании, поэтому одной из целей должно стать как можно наиболее раннее их выявление и разработка направлений разрешения.

В целом, можно дать следующую характеристику кадровой политики ООО «Строй Рем».

1.В исследуемой компании элементы стратегического управления персоналом, такие как: система стратегического планирования кадров,

развития персонала, оценка и определение критериев эффективности кадровой службы, и стратегия развития персонала, практически отсутствуют.

2. В настоящее время развиты следующие элементы кадровой политики: политика найма и отбора персонала.

Для целей дальнейшей разработки и совершенствования кадровой политики необходимо работа над такими составляющими как: обучение, мотивация, социальное развитие персонала. Во всех важнейших аспектах кадровой политики на современном этапе в ООО «Строй Рем» преобладают краткосрочные решения. Можно сказать, что сотрудники в данном случае – ресурс. Поэтому, в условиях жесткой конкуренции на строительном рынке, в ООО «Строй Рем» практикуется экономия на всех видах стоимости этого ресурса – обучении, оплате, коммуникациях.

Самой важным моментом, требующим совершенствования, выступает и пассивная кадровая политика руководства ООО «Строй Рем», так как руководство не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию.

Следовательно, для ООО «Строй Рем» необходимо не просто совершенствование существующей кадровой политики, а разработка комплекса мероприятий, формулировка основополагающих положений.

3 Основные направления повышения эффективности кадровой политики ООО «Строй Рем»

3.1 Базовые направления совершенствования кадровой политики ООО «Строй Рем»

Совершенствование кадровой политики подразумевает интеграцию кадровых процессов, в которых возможно: устранить недостатки в развитии персонала (отсутствие четкого различия между операционными и стратегическими процессами кадровой политики); оптимизировать процессы взаимодействия со внешней средой (найм и адаптация персонала) и объектами управления (персонал и система мотивации труда), что приведет к совместимости между конечными запланированными показателями эффективности и содержанием процесса; гармонизировать интересы и ожидания работников и работодателей, максимально увеличив эффективность использования данного вида ресурсов.

Во втором разделе проведен подробный анализ кадровой политики ООО «Строй Рем», выявлены особенности организации труда и факторы, негативно влияющие на эффективность трудовых ресурсов компании. На основе результатов проведенного анализа сформулированы направления совершенствования кадровой политики ООО «Строй Рем» на перспективу.

Для совершенствования кадровой политики предложен ряд направлений:

- Внедрить адаптационную методику «Первого дня» для только принятых сотрудников, который успешно прошли собеседование
- Разработать индивидуальный план развития для перспективных сотрудников с целью их дальнейшего карьерного роста.
- Реорганизовать систему мотивации сотрудников.

Внедрение адаптационной методики «Первого дня» для только принятых сотрудников. В связи с выявленными данными по комплектации

штата, наглядно видно, что текучесть кадров в ООО «Строй Рем» есть и ее процент далеко не минимальный. Для того, чтобы сделать выводы о комплектации штата на основе увольнений сотрудников составлена таблица 24.

Таблица 24 – Временной интервал увольнений персонала ООО «Строй Рем» за 2020г.

Стаж работы на фирме	Менее 3 месяцев	6 месяцев	1 год	1,5 года	2-4 года	5-8лет	8-10 лет
Количество уволившихся в 2020г.	12	7	3	1	1	1	0

Данные таблицы показывают, что наибольшее количество сотрудников увольняются, не отработав даже испытательный срок 3 месяца. Это доказывает, тот факт, что только принятым сотрудникам очень тяжело адаптироваться к столь интенсивному ритму труда строительной фирмы и к стандартам выдвигаемые компанией. В это число уволенных, 12 человек, так же вошли и сезонный сотрудники с которыми заключался срочный трудовой договор, и они не влияют на текучесть ООО «Строй Рем», но при правильно приеме сотрудников, можно было бы сократить затраты на их обучение, на питание, униформу и прочие затраты.

Предлагаемая адаптационная методика «Первого дня» представляет собой специальную «демо-версию» работы в ООО «Строй Рем», после которой работодатель и сам новый сотрудник смогут оценить реальные возможности работы в компании на длительный срок. Ниже приведены алгоритмы текущего приема на работу сотрудников и алгоритм приема сотрудников с адаптационной программой «Первого дня».

Текущий алгоритм приема сотрудника на работу отражен ниже на рисунке 9.



Рисунок 9 – Текущий алгоритм приема сотрудника на работу в ООО «Строй Рем»

Алгоритм приема сотрудников на работу с адаптационной методикой «Первого дня» представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Предлагаемый алгоритм приема сотрудника на работу в ООО «Строй Рем» с методикой «Первого дня»

Система приема сотрудников на работу на данный момент такова: сначала поступают анкета кандидата в ООО «Строй Рем», ее рассматривают на наличие подходящих временных возможностей будущего сотрудника, рассматривают возраст сотрудника, проверяют по базам МВД (так как есть кандидаты из стран ближнего зарубежья), если все нормально, то приглашают на собеседование.

Первое собеседование проходит в отделе кадров ООО «Строй Рем», куда поступила анкета. Сотрудник отдела кадров беседует с кандидатом в основном на тему наличия обязательного пакета документов: ИНН, СНИЛС, паспорт, приписное свидетельство и прочее. Если же все документы в наличии, то следующий этап собеседования происходит с заместителем директора по персоналу. Он спрашивает у кандидата вопросы, связанные с его выбором организации, в которой тот хочет устроиться, увлечениями и хобби, имелся ли ранее опыт работы, если же да что способствовало увольнению. Заполняется лист проведения собеседования и если кандидат подходит на вакансию члена бригады, то сотрудника приглашают на первую ориентацию.

Первую ориентацию для сотрудников проводит прораб, если сотрудник идет в бригаду или начальник отдела, если сотрудник принимается в офис. На ней знакомят кандидатов с компанией ООО «Строй Рем». Рассказывают об истории компании, обговаривают неоспоримые ценности и убеждения компании, подробно рассказывают о системе оплаты труда и премий, проводят тематические упражнения, вводно знакомят с работой на позициях. Так же это дополнительная возможность работодателей поближе познакомиться с будущими сотрудниками, чтобы верно определить их направление (подсобный рабочий, монтажник, отделочник) для обучения и дальнейшей работы.

После прочтения первой ориентации и ознакомления сотрудников с ними подписывают трудовой договор, должностную инструкцию и ряд других документов, который обязателен при приеме на работу. После

подписания документов о приеме сотруднику ставят обучение на объекте или в отделе.

Адаптационная программа «Первого дня», поможет сократить текучесть кадров в ООО «Строй Рем». Это будет возможно благодаря тому, что сотрудник еще не подписав документы о приеме на работу уже будет иметь представление и сам попробует и оценит, как это работать на объектах. Сможет ли кандидат успешно справляться, подходит ли ему подобная физическая и моральная нагрузка, готов ли он после этого пробного дня подписать с работодателем трудовой договор.

«Первый день» – это обычный рабочий день сотрудника. Но не полный восьмичасовой день, а шести. Сначала первые два с половиной или три с половиной часа, в зависимости от участка на котором он будет работать, сотрудник обучается с прорабом, после обучения он продолжает работать самостоятельно на том же участке монтажа, но под присмотром прораба.

Отработав почти целую смену кандидат уже делает вывод для себя, готов ли он к такой работе, и, если кандидат делает вывод, что не готов к такой работе по каким-либо причинам, он безболезненно может отказаться заключать трудовой договор. То есть у него не будет записи в трудовой книжке о непродолжительности работы в организации, не нужно выплачивать неустойку за неотработанное время по трудовому договору. Так же это выгодно и работодателю. В период прохождения кандидатом «Первого дня» за ним наблюдает и делает выводы специалист по кадрам. Если итог «Первого дня» устраивает и работодателя, и кандидата, то между ними заключается срочный трудовой договор.

Плюсы адаптационной методики «Первого дня», безусловно в том, что она позволяет только пришедшему человеку окунуться в сложный рабочий процесс строительной компании, оценить себя и свои силы на данном рабочем месте. Так же данная методика помогает сократить текучесть кадров в, благодаря вводному и практическому ознакомлению кандидата с работой в

ООО «Строй Рем». Сокращаются затраты ресторана на обучение сотрудника (Таблица 25).

Таблица 25 – Изменение затрат на обучение сотрудников ООО «Строй Рем»

Показатели	Существующая методика (р.)	Адаптационная методика «Первый день» (р.)
Общая почасовая ставка инструктора по обучению	220	220
Количество часов на обучение	16,5 – для монтажников 11 – для работников отдела и прочих рабочих	3,5– для монтажников 2,5 – для работников отдела и прочих рабочих
Почасовая ставка сотрудника	180	180
Общая сумма обучения	6600 или 4400	1400 или 1000
Средняя сумма	5500	1200

Данные таблицы 25 показывают, что при использовании методики «Первого дня» затраты на обучение сотрудников уменьшаться почти в 5 раз, если не считать полноценное обучение после этой программы. Но если брать в учет, что 12 из 25 принятых сотрудников увольняются, не отработав в компании 3 месяцев, то поможет компании отсеять сотрудников, не готовых надолго задерживаться в компании. Таким образом, на данный момент каждый второй сотрудник только принятый на работу, не отрабатывает испытательный срок. При введении программы «Первого дня» прогнозируемо эта цифра сократится вдвое.

Одним из путей совершенствований кадровой политики является введение разработки индивидуального плана развития для перспективных сотрудников с целью их дальнейшего развития и карьерного роста.

Разработка индивидуального плана развития для перспективных сотрудников –это адаптированная индивидуально к каждому сотруднику программа, которая предназначена для улучшения навыков, изучения и обучения перспективных кадров. Программа вводится для повышения уровня профессионализма кадров и для подготовки более квалифицированного

штата сотрудников. Программа применима к любому уровню сотрудников. По решению директора или совместно с заместителем по кадрам, выбираются перспективные кандидаты для дальнейшего развития и повышения. Для того, чтобы сотруднику было комфортнее в новой должности или для того, чтобы эту должность получить, разрабатывается индивидуальный план развития, который будет помогать в приобретении необходимых знаний и навыков. К кандидату прикрепляется наставник, который будет его курировать, подсказывать в нахождении необходимой информации, давать советы и наставления.

Наставником может стать только высококвалифицированный наставник со стажем работы не менее 5 лет в компании, так как к этому времени он обладает информацией, которая нужна кандидату. Наставник составляет график для кандидата, в котором прописываются какие нужно изучить руководства, научиться применять на практике те или иные приемы и тд. Ставятся сроки для изучения и сдачи материала и после прохождения полного курса, который будет обсуждаться в присутствии директора, сотрудник проходит сертификацию по изученному им индивидуальному курсу.

Данная программа поможет не только повысить уровень профессионализма кадров, но и поможет сократить или исключить «сырость» только поставленных на должность сотрудников, так как они уже практиковались в навыках, требуемых в той или иной должности.

Так же для совершенствования кадровой политики компании ООО «Строй Рем» нужно ввести реорганизацию системы мотивации сотрудников.

Для поддержания сотрудников в компании разработана система поощрения. В течение полугода подводится итог аттестационного периода и выставляется сотруднику оценка по его рабочим показателям по итогам которой выплачивается премия. Оценка представляет собой трех балльную систему, где 1 – это «неудовлетворительно», 2 –это «хорошо» и 3 –это «отлично».

При выставлении 1 «неудовлетворительно» сотруднику не выплачивается премия и он снова находится на испытательном сроке.

При оценки 2 «хорошо» сотруднику выплачивается 10% премии. Она рассчитываются следующим образом: суммируется количество часов, отработанных за 3 месяца и от этой суммы доплачивается 10%. (например, сотрудник отработал в мае 120 часов, в июне 135 часов, а в июле 156 часов, почасовая ставка составляет 180 рублей. Его заработная плата за май составила $= 120 \cdot 180 \text{ р.} = 21600 \text{ р.}$, в июне $= 135 \cdot 180 = 24300 \text{ р.}$, в июле $= 156 \cdot 180 = 28080 \text{ р.}$ Общая сумма за 3 месяца составила: $21600 + 24300 + 28080 = 73980 \text{ р.}$ 10% от этой суммы составляет 7398 р.)

При оценки 3 «отлично» сотрудник получает премию в размере 20% к заработной плате, которая рассчитывается по аналогичной формуле.

Для выставления оценки сотруднику учитываются следующие аспекты: процент по качеству, наличие опозданий на смену, своевременное предоставление медицинских документов, работа в команде, внешний вид сотрудника, работа на результат, оценивается открытое и эффективное общение сотрудника с коллегами и клиентами. Так же для сотрудников отдельных подразделений, например, работников доставки и разгрузки машины, разнорабочих, есть дополнительные аспекты в листе оценки рабочих показателей, которые отражают индивидуальность их работы, которая прописана в их должностной инструкции. За каждый из перечисленных пунктов начисляются баллы, и в итоге из исхода их количества выставляется оценка. Оценка «3» ставится при 85-100 баллах, «2» при 80-60, «1» - 55-0, а также при наличии критических факторов.

Критические факторы- это показатели, неприемлемые для компании, те аспекты, за наличие которых работодатель лишает сотрудника премии и автоматически ставится единица. Даже при отличных рабочих показателях, можно получить единицу, имея один из следующих пунктов: прогул, отпуск за свой счет более 14 календарных дней, общий процент по качеству менее 90%, грубость по отношению к коллегам и клиентам, 4 нарушения политики

компании. На каждого сотрудника составляется Контрольный Лист Наблюдений (КЛН) на каждый объект, на котором он работал в течение аттестационного периода. Этот бланк представляет собой алгоритм действий, работы. При несоблюдении какого-либо пункта из списка он вычеркивается и считается общий процент правильно выполненной работы.

Однако в КЛН и в текущей мотивационной программе оценки нет пункта, который бы отражал количество поощрений и благодарностей записанных в файл сотрудника при выставлении ему оценки.

Каждому человеку приятно, когда о нем хорошо отзываются, а приятно вдвойне, когда эту благодарность переносят еще и в письменную форму. Но при текущей системе поощрения сотрудников нет места для похвалы, которую можно оценить еще и в денежном эквиваленте.

Для поддержания мотивации сотрудников на более высоком уровне, нужно ввести в текущую оценку рабочих показателей пункт о наличии поощрений и благодарностей у сотрудника. Новый пункт в системе поощрения сотрудников не уменьшает возможности заработать баллов в уже существующих разделах, он наоборот дает дополнительную возможность, при наличии благодарностей, заработать дополнительные баллы, в свою копилку при проведении аттестации и выставлении оценок. Также наличие благодарностей прибавляют один процент к денежной выплате. Например, сотрудник получает по аттестации «2», а это 10 процентов премии, но у него имеется так же две благодарности, и ему начисляется премия 11 процентов.

Данная реорганизация в системе поощрения сотрудников поможет не только повысить уровень мотивации сотрудников, но и поможет менеджерскому составу в выборе перспективных сотрудников. Так как весь работающий штата уровня 1-2 будет заинтересован в получении благодарностей, а значит будет более усерден и аккуратен в работе, что так же повысит бизнес показатели ООО «Строй Рем».

На основе проведенного анализа кадровой политики и предложенных методов ее совершенствования можно сделать вывод, о том что при введении

предложенных реорганизаций уже в действующие программы мотивации сотрудников, введении программы «Первого дня», программы адаптации кандидатов на должность при устройстве на работу, а так же введение программы разработки и внедрению индивидуального плана развития для перспективных сотрудников, сократится не только текучесть кадрового состава штата, но и улучшатся показатели эффективности работы ООО «Строй Рем», так как кадровая политика будет более лояльной, и будет возможность заработать дополнительные деньги.

3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий

Общая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по модернизации кадровой политики заключается в определении экономического результата по итогам внедрения мероприятий.

Расчет затрат на организацию «Первого дня» и аттестации представлены в таблице 26.

Согласно расчетов, общая сумма составит 309308 р.

Таблица 26 – Затраты на проведение аттестации и повышение квалификации ООО «Строй Рем»

Этапы	дней	часов	Число занятых	чел.час.	Сумма, руб.
Подготовка к аттестации	6	42	2	84	24640
Напрямую аттестация	8	70	3	210	120528
Обработка результатов	4	42	2	84	24640
Всего	-	-	-	378	169808
Расходы на бланки	-	-	-	-	5000
Затраты на подготовку наставников для «Первого дня»: 5 х 16500 р.	-	-	5	-	82500
Затраты на отпуск (учебный) и командировочные	-	-	5	-	52000
Всего затрат	-	-	-	-	309308

В связи с некоторой долей абстрактности экономической оценки внедрения проекта модернизации кадровой политики и возможности оценки его эффективности только по истечении как минимум года после внедрения (по мнению ведущих специалистов HR), а также относительности расчета затраченного времени на внедрение предложенных мероприятий, произведена предварительная оценка по имеющимся данным и экономическим показателям ООО «Строй Рем» за предыдущие периоды.

Используя исходные данные по расходам на оплату трудовой деятельности и премирование, а также прогнозные данные по предстоящим расходам, вычисляем основные показатели. Далее, производим оценку и анализ расчетных показателей с критериями и выявляем расхождения. На основе анализа делаем вывод об эффективности предложенных мероприятий.

Оценку экономической эффективности предложенных мероприятий будем с позиции полученной прибавочной прибыли. Внедрение мотивационной системы позволит значительно снизить расходы на ФОТ (по основным окладам), а также дополнительные расходы (обучение, на поиск и подбор персонала). Таким образом, при неизменной цене прибавочная прибыль будет расти, что неизменно приводит к капитализации фирмы. Оценивать экономическую эффективность предложенных мероприятий лучше при помощи динамических показателей: внутренней нормы рентабельности; дисконтированного дохода; дисконтированного срока окупаемости вложений; индекса доходности.

В табл. 27 представлены расчеты затрат на модернизацию кадровой политики в ООО «Строй Рем».

Таблица 27 – Общие затраты на модернизацию кадровой политики в ООО «Строй Рем»

Статья расхода	«Пилотный» проект (р.)
Затраты на модернизацию системы мотивации	663144
Затраты на проведение аттестации и организацию «Первого дня»	309308
Приобретение технических средств	229608
Расходы на внедрение	147160

Продолжение таблицы 27

Разработка стандартов мотивационной системы и регламентирующих нормативных документов по аттестации	76510
Стоимость дополнительных расходов	69870
<i>Итого</i>	1495600

Необходимые для реализации проекта 1495,6 т.р. будут выделены из чистой (нераспределенной) прибыли) ООО «Строй Рем», которая в 2020 году составила 31096 т.р.

Далее рассчитаны коэффициенты дисконтирования.

$$\alpha_0 = 1 / (1 + 0,13)^0 = 1;$$

$$\alpha_1 = 1 / (1 + 0,13)^1 = 0,88;$$

$$\alpha_2 = 1 / (1 + 0,13)^2 = 0,78;$$

$$\alpha_3 = 1 / (1 + 0,13)^3 = 0,69;$$

$$\alpha_4 = 1 / (1 + 0,13)^4 = 0,61.$$

В таблице 28 рассмотрено изменение чистого дохода за три года реализации проекта.

Таблица 28 – Чистый доход по проекту модернизации кадровой политики в ООО «Строй Рем»

Год проекта	Добавочная прибыль, т.р.
1	1006,2
2	2369,4
3	3845,2
Итого за 3 года	7220,8

Далее рассчитан дисконтированный срок окупаемости инвестиций (количество лет, во время которых вложения в систему кадровой политики возвращаются в виде чистого дохода).

$$P_1' = 1006,2 \times 0,88 = 885,46 \text{ т.р.};$$

$$P_2' = 2369,4 \times 0,78 = 1848,13 \text{ т.р.};$$

$$P_3' = 3845,2 \times 0,69 = 2653,19 \text{ т.р.};$$

$$IC = 5386,78 \text{ т.р.}$$

Несомненно, доход по годам делится неравномерно, благодаря этому срок окупаемости (IC) будет рассчитан прямым подсчетом.

В первый год доход от вложений в систему модернизации кадровой политики составит $P_1' = 885,46$ т.р. То есть, сумма непогашенных затрат после 2-х лет составит:

$$IC' = IC - P_1'$$

$IC' = 1495,6 - 885,46 = 610,14$ т.р., это означает окупятся вложения в течение

$$\frac{IC'}{P_1'} = \frac{610,14}{1495,6} = 0,41(\text{года}).$$

(1)

Таким образом, срок окупаемости вложений в систему модернизации кадровой политики $PP = 0,41 \times 3 = 1,23$ г.

Проведем расчет чистого дисконтированного дохода (NPV).

$$NPV = (0 - 1495,6) \times 1 + (1006,2 - 0) \times 0,88 + (2369,4 - 0) \times 0,78 + (3845,2 - 0) \times 0,69 = 3891,18 \text{ тыс. руб.}$$

Внутреннюю норму рентабельности и индекс доходности инвестиций $IRR = d$, при которой $NPV(d) = 0$, определим методом подбора: $IRR = 36\%$.

Внутренняя норма рентабельности инвестиций, согласно рекомендаций UNIDO, представляет константность проекта относительно ставки дисконта. При этом проект признается успешным, если внутренняя норма рентабельности выше ставки дисконта на 10%. В данном случае $IRR = d + 23\%$, что свидетельствует об эффективности и высокой прибыльности предлагаемых мероприятий.

Рассчитаем индекс доходности инвестиций (PI) для проекта модернизации кадровой политики.

$$PI = \frac{885,46 + 1848,13 + 2653,19}{1495,6} = 3,6.$$

Таким образом, на 1 рубль вложений в систему модернизации кадровой политики приходится 3,6 р. чистого дохода, рентабельность составляет 27,7%, что свидетельствует о прибыльности и актуальности данных предложений для проекта ООО «Строй Рем».

Сводные результаты расчетов приведены в таблице 29.

Таблица 29 – Результаты оценки эффективности внедрения проекта модернизации кадровой политики в ООО «Строй Рем»

Наименование показателя	Единицы измерения	Условное обозначение	По годам инвестирования		
			1	2	3
Чистый доход	тыс. руб.	P	0,89	1,86	2,66
Инвестиционный капитал	тыс. руб.	IC _t	3,49	-	-
Ставка дисконта	%	d	13	13	13
Коэффициент дисконта	доли ед.	α_t	0,88	0,78	0,69
Срок окупаемости	год	PP	1,23		
Чистый дисконтированный доход	тыс.руб.	NPV	3891,18		
7. Внутренняя норма рентабельности	%	IRR	36		
8. Индекс доходности	доли ед.	PI	3,6		

Проведенные расчеты позволяют следующие основные выводы: чистый дисконтированный доход, равен 3891,18 т.р., больше нуля, что выступает требуемым условием прибыльности проекта; срок окупаемости вложений в систему модернизации кадровой политики в ООО «Строй Рем», равный 1,23 г., меньше срока реализации проекта (3 года), что, выступает положительным аспектом.

Подведя итог экономической оценки, можно сказать, что все предложенные мероприятия являются эффективными, это подтверждают, как коэффициенты, так и окупаемость мероприятий.

Заключение

Обобщенно результаты исследования теории и практики совершенствования кадровой политики позволили сделать ряд выводов.

Кадровая политика – это выработанная система работы с сотрудниками, которая включает в себя различные методы и приемы, объединенные единой целью создания профессионального, способного решать задачи коллектива.

Любое предприятие действует в соответствии установленным планом и для успешной реализации необходимо разрабатывать и улучшать кадровую политику. Кадровая политика анализирует, какой трудовой коллектив будет соответствовать деятельности предприятия и организует работу с кадрами.

Кадровая политика направлена на дальнейшее развитие человеческого ресурса и постоянно требует некоторых изменений. Ей должна быть свойственна гибкость и рациональность в условиях изменчивых ситуаций в органах власти, а также приспосабливаться к внешним и внутренним факторам.

Однако, отечественные кадровые службы, в настоящее время не вполне заинтересованы в политике проведения результативной кадровой политики, учитывая низкую конкуренцию на рынке труда. Тем не менее, человеческий ресурс влияет на продуктивность предприятия в условиях рыночных отношений.

Главной целью деятельности ООО «Строй Рем» является получение прибыли. Для осуществления указанной цели, предприятие занимается реализацией различных видов деятельности, которые не запрещены действующим законодательством Российской Федерации. Основным видом деятельности является: 41.20 строительство жилых и нежилых зданий.

Как показал анализ рыночной позиции, проведенный с помощью SWOT-анализа, ООО «Строй Рем» занимает достаточно устойчивое

положение на рынке, удерживая ведущее место в рейтинге подобных компаний города.

В то же время имеется ряд аспектов для усовершенствования с целью дальнейшего повышения конкурентоспособности, расширения присутствия на рынке ООО «Строй Рем», что на первый план выводит проблемы с кадровой политикой.

В целом, можно дать следующую характеристику кадровой политики ООО «Строй Рем».

1. В исследуемой компании элементы стратегического управления персоналом, такие как: система стратегического планирования кадров, развития персонала, оценка и определение критериев эффективности кадровой службы, и стратегия развития персонала, практически отсутствуют.

2. В настоящее время развиты следующие элементы кадровой политики: политика найма и отбора персонала.

Для целей дальнейшей разработки и совершенствования кадровой политики необходимо работа над такими составляющими как: обучение, мотивация, социальное развитие персонала. Во всех важнейших аспектах кадровой политики на современном этапе в ООО «Строй Рем» преобладают краткосрочные решения. Можно сказать, что сотрудники в данном случае – ресурс. Поэтому, в условиях жесткой конкуренции на строительном рынке, в ООО «Строй Рем» практикуется экономия на всех видах стоимости этого ресурса – обучении, оплате, коммуникациях.

Самой важным моментом, требующим совершенствования, выступает и пассивная кадровая политика руководства ООО «Строй Рем», так как руководство не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию.

Для совершенствования кадровой политики предложен ряд направлений:

1. Внедрить адаптационную методику «Первого дня» для только принятых сотрудников, который успешно прошли собеседование

2. Разработать индивидуальный план развития для перспективных сотрудников с целью их дальнейшего карьерного роста.

3. Реорганизовать систему мотивации сотрудников

Проведенные расчеты позволяют следующие основные выводы: чистый дисконтированный доход, равен 3891,18 т.р., больше нуля, что выступает требуемым условием прибыльности проекта; срок окупаемости вложений в систему модернизации кадровой политики в ООО «Строй Рем», равный 1,23 г., меньше срока реализации проекта (3 года), что, выступает положительным аспектом; индекс доходности вложений в систему проекту модернизации кадровой политики в ООО «Строй Рем» составляет 3,6, что больше единицы, и это означает, что мероприятия не только необходимы, но прибыльны, так как на 1 рубль инвестиций приходится 3,6 р. чистой прибыли. Рентабельность составила 27,7%, что говорит о привлекательности предложенного проекта для ООО «Строй Рем».

Подводя итог экономической оценки, можно сказать, что все предложенные мероприятия являются эффективными, это подтверждают, как коэффициенты, так и окупаемость мероприятий.

Список используемых источников

1. Абрамова Е. Р. Логистическая координация: современные аспекты, виды и механизмы в управлении: монография / Е.Р. Абрамова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 106 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 401 с.
3. Алферина О. Н. Развитие кадрового потенциала предприятий как инструмент повышения производительности труда в рамках реализации национального проекта / О. Н. Алферина // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 8. С. 5-11.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 509 с.
5. Апенько С.Н., Голубь Н.А. Разработка мероприятий внедрения процессного подхода к управлению персоналом. – Вестник ОмГУ, Серия «Экономика», 2018. – №1. – С.132.
6. Балынская Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская // Научно– информационный журнал «Вопросы управления» – Изд– во Уральский институт управления – филиал РАНХиГС. – 2018. – № 2 – С. 11 – 27.
7. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения на современном этапе / Н.В. Белая // Ползуновский альманах. – 2017. – №4. – С. 201-249.
8. Белов В.А. Управление персоналом: теория, практика [Текст] / В.А. Белов.– М.: Юринфор, 2019. – 560 с.
9. Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала организации / В.А. Бородин. – М.: Гардарика, 3–е изд., 2018. – 289 с.

10. Бородина В. А. Задачи кадровой политики в формировании кадрового потенциала организаций / В. А. Бородина. Текст: электронный // Молодой ученый. – 2020. – № 17 (307). – С. 339-341.
11. Грязнова Е.Р. Профессиональные стандарты как инструмент модернизации службы персонала // Гуманитарный научный журнал, 2019. – №1. – С. 11 –16.
12. Гусаров М. С. Терминологический хаос: кадровая политика и политика управления персоналом / М. С. Гусаров. Текст: электронный // Креативная экономика. – 2018. – № 6 (18). – С.66.
13. Евенко Л.И. Менеджмент персонала / Л.И. Евенко. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 488 с.
14. Егоршин, А.П., Зайцев, А.К. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра – М, 2015. – 520 с.
15. Иванова-Швец, Л. Н., Корсакова, А. А., Тарасова, С. Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / под ред. Л. Н. Иванова-Швец. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2020. – 220 с.
16. Коноплева И.А., Герасимова А.В., Коноплева В.С. Совершенствование кадровой политики предприятия / Общество, экономика, управление, 2018. – № 6. – С.70 – 77.
17. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. [Текст]: (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6 – ФКЗ // от 30.12.2008 г. № 7– ФКЗ // от 05.02.2014 г. № 2 – ФКЗ // от 21.07.2014 г. № 11 – ФКЗ). [Электронный ресурс]: Информационно – правовая система «Консультант Плюс»
18. Коробейникова, К. А. Разработка эффективной кадровой политики предприятия (организации) / К. А. Коробейникова. // Молодой ученый. – 2019. – № 42 (228). – С. 208-210.

19. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е. В. Куприянчук / учебное пособие. – М. : Инос, 2014. – 348 с.
20. Лапин, А. Формирование системы управления персоналом / А. Лапин. М. Наука. – 2017. – 745 с.
21. Любицкая В.О., Лымарева О.А. Формирование кадровой политики современной организации сферы услуг // Экономика устойчивого развития, 2016. – № 1 (25). – с. 254 – 256.
22. Любшина Д.С. Кадровая политика организации: определение и ее виды // Вестник науки и образования, 2016. – №8 (20). – С. 56 – 57.
23. Макаркин Н. П. Перспективы развития инфраструктуры подготовки кадров для предприятий территориальных инновационных кластеров / Н. П. Макаркин, А.П. Горина, О.Н. Алферина, Н. В. Корнеева, Ю. В. Денисова // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2020. – № 3 –2. – С. 236 – 244.
24. Макаркин Н. П. Эффективность использования ресурсного потенциала предприятия: методика оценки / Н. П. Макаркин, А.П. Горина, О.Н. Алферина, Н. В. Корнеева, Л. Н. Потапова // Фундаментальные исследования, 2019. – № 11. – С. 89 – 94.
25. Малютин, С.В. Совершенствование системы управления организации. Стратегические и тактические решения / С. В. Малютин. // Аудит и финансовый анализ, 2017. – № 4. – С. 5–20.
26. Мелкумов А.М., Бегиева А.Ш. Совершенствование кадровой политики предприятия / Актуальные вопросы экономических наук, 2017. – № 16. – С. 111 –116.
27. Низова Л. М. Трудовой и кадровый потенциал в инновационной экономике: проблемы подготовки и востребованность / Л. М. Низова. - Текст: электронный // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2020. – № 2. – С. 6370.

28. Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом / И.А. Никитина. – СПб.: СПбГИЭА, 2018. – 549 с.
29. Огаркова Т.В., Демчук О.В. Актуальные проблемы совершенствования кадровой политики предприятия / Символ науки, 2017. – № 3. – С.97 – 99.
30. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2. Кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 283 с.
31. Омариева З.Х. Проблемы формирования эффективной кадровой политики предприятия // Вопросы структуризации экономики, 2018. – №4. – С. 158.
32. Позубенкова, Э., Мыскина, Е. Качество персонала и эффективность производства / Э. Позубенкова, Е. Мыскина. Экономика сельского хозяйства России. – 2018. – №7. – С. 16.
33. Потеев А. Т. Специфика управления кадровым потенциалом инновационного технологического типа мышления / А. Т. Потеев. Текст: электронный // Вектор экономики. – 2020. – № 2 (44). – С. 36.
34. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия / Н.В. Пошерстник. – М.: Велби», 2017. – 614 с.
35. Рындин, Е. В. Современные подходы к управлению персоналом организации / Е. В. Рындин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 1 (49). – С. 449-454.
36. Савина, Е.П. Искусство планировать развитие персонала / Е.П. Савина. М.: Юринфор, 2018. – 395 с.
37. Самарина, Е.Н. Кадровая служба и управление персоналом предприятия / Е.Н. Самарина. // Вестн. Моск. ун-та. – 2019. – № 4. – С. 102.
38. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин, П.П. Кошкин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2019. – 380 с.

39. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом/ А.Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2018. – №12. – С. 496-499.
40. Слепцова Е.В., Хуажева Б.Р. Проблемы формирования кадровой политики в системе государственной службы в контексте современного подхода к государственному управлению // Экономика устойчивого развития, 2020. – № 1 (41). – С. 171-176.
41. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ (ред. от 13.08.2020 г.). [Электронный ресурс]: Информационно– правовая система «Консультант Плюс» // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
42. Успенская, Е. А. Служба персонала / Е. А. Успенская // Справочник кадровика. – 2019. – № 2. – С. 12.
43. Ушакова, М. Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №8. – С. 78.
44. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. – Москва: КноРус, 2018. – 510 с.
45. Черкесова И. И. Повышение кадрового потенциала организации на основе социально-психологических факторов / И. И. Черкесова. Текст: электронный // Вестник научных конференций, 2020. – № 1 – 2 (53). – С. 122124.
46. Шапиро, С.А Мотивация / С. А. Шапиро. М.: Гросс Медиа, 2017. – 224 с.
47. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: Уч. пособие / Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 155 с.
48. Шаховой, В.А., Шапиро, С.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина», 2018. – 224 с.
49. Шлендер, П.Э. Управление персоналом / П.Э. Шлендер. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Юнити, 2017. – 612 с.

Приложение А

Отчетность ООО «Строй Рем» Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

		Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2020
Организация _____	ООО «Строй Рем»	по ОКПО 20975293		
Идентификационный номер налогоплательщика _____		ИНН 7805306805		
Вид экономической деятельности _____	строительство	по ОКВЭД 49.41		
Общество с ограниченной ответственностью _____		1300	по ОКОПФ/ОКФС 16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ 365		

Продолжение Приложения А

1	Наименование показателя	Код	АКТИВ		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего
	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Основные средства	1130	1 0 7 3 9	1 5 7 3 4	1 6 5 4 4
	Доходные вложения в материальные ценности	1140			
	Финансовые вложения	1150	5	5	4
	Отложенные налоговые активы	1160			
	Прочие внеоборотные активы	1170	6 7 8 4 9 8	8 7 4 6 2 0	5 4 3 4 4 4
	Итого по разделу I	1100	6 8 9 2 4 2	8 9 0 3 5 9	5 5 9 9 2
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	2 4 6 7 2	1 6 4 2 6	1 7 6 6 5
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	1 2 9 6 5 3	1 8 1 8 5 1	1 1 6 5 4 4
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8 8 1 7	1 2 1 5 7	1 1 2 3 2
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	1 6 3 1 4 2	2 1 0 4 3 4	1 4 5 4 4 1
	БАЛАНС	1600	8 5 2 3 8 4	1 1 0 0 7 9 3	7 0 5 4 3 3

Рисунок А.1 - Отчетность ООО «Строй Рем»

Продолжение Приложения А

1*	Наименование показателя	Код	ПАССИВ		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 0	1 0	1 0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 1 3 4 7	2 5 0 7 7	1 1 0 7 3
	Итого по разделу III	1300	4 1 3 5 7	2 5 0 8 7	1 1 0 8 3
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	3 6 0 3 7	1 6 8 5 2 0	3 6 3 2 0
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	3 6 0 3 7	1 6 8 5 2 0	3 6 3 2 0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	2 0 3 2 8	4 8 8 4 5	4 3 2 2 2
	Кредиторская задолженность	1520	7 5 4 6 6 2	8 5 8 3 4 1	6 1 4 8 0 8
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	7 7 4 9 9 0	9 0 7 1 8 6	6 5 8 0 3 0
	БАЛАНС	1700	8 5 2 3 8 4	1 1 0 0 7 9 3	7 0 5 4 3 3

Рисунок А.1 - Отчетность ООО «Строй Рем»

Продолжение Приложения А

Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 2020 г.

Организация ООО «Строй Рем» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Строительство по ОКВЭД
Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2020
20975293		
7805306805		
49.41		
1300	16	
365		

Наименование показателя	Код	За отчетный период	за аналогичный период предыдущего года
2	3	4	5
Выручка :	2110	3 1 6 1 0 8	9 4 2 9 1
Себестоимость продаж	2120	(2 8 5 0 1 2)	(6 0 5 2 0)
Валовая прибыль (убыток)	2100	3 1 0 9 6	3 3 7 7 1
Коммерческие расходы	2210	()	()
Управленческие расходы	2220	()	()
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 1 0 9 6	3 3 7 7 1
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	(1 0 0 4)	(1 0 2 9)
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	(8 7 0 9)	(4 7 9 6)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 1 3 8 3	2 7 9 4 6
Текущий налог на прибыль	2410	(4 2 7 7)	(5 5 8 9)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (актив)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 7 1 0 6	2 2 3 5 7
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
Совокупный финансовый результат периода ³	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		

Рисунок А.2 - Отчет о финансовых результатах

