

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 (на примере ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»)

Обучающийся

Л.И. Маргас

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Л.И. Маргас.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»)».

Научный руководитель: к.п.н., С.О. Шаногина.

Цель исследования – разработка совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – кадровая политика ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Методы исследования базируются на общенаучных и эмпирических методических приемах экономической науки.

С учетом выявленных проблем кадровой политики организации предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составит 5047,3 т.р., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования кадровой политики организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 27 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	5
1.1 Понятие и сущность кадровой политики.....	5
1.2 Основные виды и направления кадровой политики.....	10
2 Оценка эффективности кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»..	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	16
2.2 Анализ кадровой политики организации.....	22
3 Пути совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации	31
3.2 Оценка эффективности предложенных мер.....	45
Заключение	49
Список используемых источников.....	52

Введение

Кадровая политика в России сегодня еще не в полной мере отвечает современным требованиям и вызовам. В разных компаниях до сих пор нет программы действий по развитию персонала, а процесс управления персоналом сводится к отслеживанию негативных проявлений работы с персоналом и причин конфликтов.

Отсутствие высококвалифицированных кадров, мотивации персонала, средств диагностики кадровой ситуации, оценки трудовых ресурсов и персонала, прогнозирование потребности в кадрах – это основные проблемы, с которыми сталкиваются многие отечественные предприятия. В отделах кадров большинства организаций нет программ развития персонала.

Постоянные изменения в операционной системе отечественных предприятий и системе ведения бизнеса в России в целом создают большую потребность в новых управленческих знаниях, которые повышают интерес к системе подготовки кадров с высокой профессиональной квалификацией, ориентированные на достижение целей и задач организации.

Подготовка компетентных кадров, способных продуктивно работать в рыночных условиях, их рациональное структурно-пространственное размещение, изменение культуры управления бизнесом, зависят от эффективности службы управления кадровой политикой и есть ключ к успеху организации.

Анализ профильной научной литературы показал, что в настоящее время недостаточно изучены теоретико-методологические и методические аспекты усовершенствования кадровой политики, несмотря на активизацию ученых и повышенный интерес к кадровой проблематике, что обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка усовершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики организации;
- оценить эффективность кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – кадровая политика ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Методы исследования базируются на общенаучных и эмпирических методических приемах экономической науки. Они основаны на системном и процессном подходе к анализу процедуры осуществления контроля, с учетом тенденций и закономерностей развития современной экономики.

Информационной базой исследования послужили научно-методическая литература, статья периодических изданий, данные и отчетность ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три главы, заключением, списком используемой литературы.

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Организация является неотъемлемой частью экономико-социальной системы государства с собственными экономическими, научно-техническими, производственными и социальными целями. В свою очередь, кадровая политика будет являться основной частью системы управления организацией и решающим условием, разрешающим обеспечить достижение целей организации и сохранить ее устойчивость на рынке.

Сегодня организации уже начали уделять больше внимания кадровой политике. Для достижения устойчивого конкурентного преимущества и высоких показателей в деловых операциях. Человек, как концепция управления ресурсами, возник из идеи разумного и эффективного использования человеческого капитала. Подробный анализ современных научных литературных источников в сфере управления персоналом позволил заключить, что на сегодняшний день отсутствует сплоченность во взглядах исследователей по поводу определения сущности понятия «кадровая политика» [27].

Две школы – немецкая и отечественная (русская), приверженцы которых придерживаются разных подходов по определению этого понятия. Сторонники немецкой школы работы с кадрами представляют одно суженное определение данного термина. Согласно их позиции, кадровая политика – это достаточно-таки абстрактный, направленный на работника план действий в сфере планирования кадров, организационной деятельности; управление персоналом; определенная часть общей политики компании, направленная на обеспечение организации персонала [15]. При таком понимании предметом и результатом кадровой политики будет влияние на работника для формирования у него поведения, которое будет способствовать достижению намеченной цели [2].

Согласно взглядам представителей русской школы [2; 5; 9; 12; 17], кроме узкого, предполагается расширенное понимание определения «кадровая политика»; определенные специалисты считают целесообразным два определения ее сущности – в узком и расширенном смысле.

Согласно суженному пониманию кадровой политикой оказывается «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (чаще всего неосознаваемых), которые реализуются как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и в взаимоотношениях между работниками и организацией в целом» [17]. В широком смысле кадровой политикой считают «систему осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долгосрочной стратегией фирмы» [9]. Однако при определении кадровой политики в двух трактовках будет происходить их перемешивание и путаница.

Более четкую позицию по поводу понимания данного понятия имеют отечественные представители [2; 5], проводящие обобщение толкования определение в двух пониманиях – широком и узком и предлагают достаточно универсальную для обоих случаев трактовку кадровой политики.

Достаточно обобщенная трактовка предложена Т.А. Киященко [12], которая считает, что «кадровой политикой является система работы с кадрами и объединяющая разные цели деятельности и преследует цель образования высокопродуктивного коллектива для внедрения возможностей предприятия иметь адекватную реакцию на изменения, которые происходят во внешней и внутренней среде». При таком подходе происходит перемещение определений кадровой политики и мер, в соответствии с которыми происходит его реализация. Кроме того, в предложенном определении понятия «кадровая политика» не раскрыта, по существу, именно работы с кадрами.

Более точно определение кадровой политики дают отечественные исследователи в своих работах в узкой трактовке как «линию», «систему» работы с кадрами [22].

Кадровая политика – это заранее определенный курс действий, который устанавливается для руководства выполнением работы по достижению целей организации. Это тип стоящего плана, который служит для руководства подчиненными в выполнении их заданий.

Кадровая политика касается принципов и правил поведения, которые формулируют, переосмысливают, подробно рассматривают и решают ряд действий, регулирующие отношения с персоналом для достижения целей организации [25].

Итак, «кадровая политика – это система теоретических взглядов, требований и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом организации в современных условиях ведения хозяйства. Она направлена на решение производственных, социальных и личных проблем людей на разных уровнях ответственности» [26].

Для эффективного и успешного выполнения своих функций и обязанностей кадровая политика должна быть подготовлена всеми руководителями персонала заранее. Хорошо продуманная и взвешенная кадровая политика является основой правильного управления персоналом [8]. Она вносит единообразие в принятии кадровых решений, должный контроль и координацию между работниками. Она необходима для идеального функционирования организации. Объективное и позитивное управление персоналом возможно только тогда, когда руководство готовит кадровую политику [6].

«Основные задачи кадровой политики относятся к следующему:

- своевременное обеспечение организации персоналом в соответствии со стратегией развития;
- создание условий реализации, предусмотренных трудовым законодательством, прав и обязанностей граждан;

- рациональное использование персонала;
- формирование и поддержание эффективности организации» [13].

Основные направления повышения эффективности использования кадрового потенциала организации, следующие [7]:

- формирование и использование кадрового резерва;
- формирование и ежегодный пересмотр кадровой политики на организации с целью адаптации его к новым условиям деятельности организации;
- формирование эффективной стратегии повышения эффективности использования кадрового потенциала;
- формирование эффективной системы мотивации персонала организации;
- ускорение темпов роста производительности труда.

«Кадровая политика формируется в сочетании с другими концепциями организации: производственной, финансовой, экономической и маркетинговой» [24]. «Механизмом реализации кадровой политики является система планов, норм и нормативов, организационных, административных и социальных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале» [20].

«Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение оптимального баланса процессов комплектования, сохранения персонала, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства и состояния рынка труда» [23].

«Целями кадровой политики организации выступают:

- своевременное обеспечение организации персоналом необходимой квалификации в требуемой численности;
- обеспечение условий реализации правил и обязанностей работников, предусмотренные трудовым законодательством;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- формирование и поддержание эффективности коллектива» [11].

«Исходя из представленных целей, основными задачами кадровой политики являются:

- своевременное обеспечение предприятия качественным персоналом;
- рациональное использование персонала;
- формирование и поддержание эффективности организации» [18].

Кадровая политика формируется с учетом влияния внешних и внутренних факторов, представленных на рисунке 1.

«В свою очередь, кадровая политика включает многие сферы управления персоналом, такие как:

- подбор и расстановку кадров;
- стимулирование труда работников;
- обучение персонала;
- социально-трудовые отношения;
- управление трудовой карьерой;
- организационную культуру» [10].



Рисунок 1 – Факторы, которые определяют кадровую политику организации [21]

Итак, современная концепция кадровой политики организации базируется на четкой системе принципов, определяющих обязательную обоснованность, целесообразность и ответственность. Кадровая политика предполагает направленность на определенные рынки труда, за счет которых реализуются его задачи. Именно поэтому при разработке мер руководству организации необходимо четко отдавать себе отчет в источниках привлечения персонала. В зависимости от источников привлечение персонала и подходов руководства к решению кадровой политики факторы воздействия на кадровую политику изменяют степень своего влияния на ее формирование. При ориентированности на внешние источники привлечения персонала при формировании кадровой политики организации и разработке мер по ее эффективной реализации на современном этапе развития национальной экономики особое значение приобретает активизация процессов трудовой миграции. Для привлечения высококвалифицированных специалистов у современных отечественных организаций чаще возникает потребность конкурировать с зарубежными предприятиями, которые предлагают более привлекательные условия. При ориентации на внутренние источники привлечение персонала руководству организации при реализации кадровой политики нужно учесть усиления конкуренции на рынках труда. Важным вопросом является содержание высококвалифицированных работников, то есть создание привлекательных условий труда и развития кадрового потенциала каждого работника.

1.2 Основные виды и направления кадровой политики

Анализ научных источников позволил определить, что кадровая политика может быть активной, пассивной, реактивной, превентивной и авантюристической. В таблице 1 систематизированы виды кадровой политики и приведена их характеристика.

Таблица 1 – Виды кадровой политики организации по уровню воздействия на нее управленческого персонала

Виды кадровой политики	Характеристика
1. Активная кадровая политика	<p>«1. У руководства организации есть не только прогнозы, но и средства влияния на ситуацию. 2. Кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации, регулирует выполнение программ в соответствии с ситуацией. 3.Руководство организации имеет качественные программы кадровой работы с вариантами их реализации при разных ситуациях» [14].</p>
2. Пассивная кадровая политика	<p>«1. Руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, а кадровая работа заключается в устранении негативных последствий. 2. Отсутствие прогноза кадровых потребностей и способов оценки труда персонала, диагностики кадровой ситуации. 3. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации, стремящиеся устранить их любыми средствами без анализа причин и возможных последствий» [9].</p>
3. Реактивная кадровая политика	<p>«1. Руководство организации осуществляет контроль за симптомами отрицательного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризисного состояния. 2.Отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду. 3.Кадровая служба имеет средства диагностики ситуации, а за необходимости оказывает экстренную помощь. 4.Трудности возникают при среднесрочном прогнозировании» [13].</p>
4. Превентивная кадровая политика	<p>«1. Руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеющей средств воздействия на нее. 2.Кадровая служба имеет не только средства диагностики персонала, но и прогнозы кадровой ситуации на среднесрочный период. 3.Главный недостаток этой политики – отсутствие целевых кадровых программ» [20].</p>
5. Авантюристическая кадровая политика	<p>«1.У руководства нет качественного диагноза кадровой работы, но стремится влиять на ситуацию. 2.Кадровая служба не имеет средств прогнозирования кадровой ситуации, но в программы развития организации включаются планы кадровой работы, не предполагающие своевременного устранения возможных изменений ситуации. 3.Планы строятся на эмоциональных мало аргументированных мероприятиях без предварительного и всестороннего рассмотрения, а при резких изменениях ситуации на рынке проявляется неспособность быстрого осуществления переобучения персонала для работы в новых условиях, или привлечение из внешних источников» [23].</p>

Учитывая ориентацию на собственный или внешний персонал, уровень открытости в процессе построения кадровой политики, кадровая политика бывает открытой и закрытой.

«Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация является прозрачной для потенциальных работников любого уровня, можно прийти и начинать работу как с низкой должности, так и с самой высокой. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он имеет соответствующую квалификацию без учета опыта работы. Такого типа кадровая политика может быть адекватной для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и выход на передовые позиции в своей области» [16].

«Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на привлечение нового персонала только низшего должностного уровня, а замещение производится только за счет работников организации. Кадровая политика такого типа свойственна компаниям, ориентирующимся на создание определенной корпоративной атмосферы, или работают в условиях дефицита человеческих ресурсов» [4].

В таблице 2 представлены основные направления кадровой политики по степени открытости формирования кадрового состава (открытые и закрытые).

Таблица 2 – Основные направления кадровой политики по степени открытости формирования кадрового состава [3]

Направления кадровой политики	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
	Организация прозрачна для сотрудников на любом уровне при принятии на любую должность	Ориентирована на продвижение на высшие должности только своих работников
1	2	3
1. Подбор персонала	Прозрачный процесс, на основе конкурсного отбора при высокой конкуренции на рынке труда	Осуществляется в пределах работников организации в условиях дефицита рабочей силы на рынке труда
2. Адаптация персонала	Работники быстро включаются в конкурентные отношения, внедряются новые организационные подходы, которые разработали новички	Адаптация персонала производится за счет наставников

Продолжение таблицы 2

1	2	3
3.Обучение и развитие персонала	Осуществляется во внешних учебных заведениях, учитывается опыт конкурентов	Осуществляется во внутренних центрах подготовки кадров с учетом общей технологии работы организации
4.Продвижение по службе	Недостаточные возможности роста по службе	Политика назначения на руководящие должности своих работников
5.Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда	Предпочтение отдается мотивации труда
6.Внедрение инноваций	Новые работники способствуют внедрению инноваций	Необходимость в инициировании процесса инновационной деятельности

«Среди разнообразия принципов формирования кадровой политики организации наиболее значимыми являются:

- принцип законности – кадровая политика организации должна разрабатываться и реализовываться в полном соответствии с действующим законодательства и соответствовать всем национальным социальным стандартом;
- принцип целесообразности – меры, предусмотренные кадровой политикой организации, должны соответствовать особенностям и целям ее функционирования;
- принцип системности – кадровая политика организации является системой норм, правил, мер, управленческих действий, способствующих реализации цели деятельности организации;
- принцип научной обоснованности – направления, типы, мероприятия, предусмотренные кадровой политикой организации, должны быть обоснованы на базе всестороннего анализа и прогнозирования кадровых ситуаций;

- принцип социальной ответственности – кадровая политика организации должна предусматривать взаимответственность собственников организации, его руководящего состава и всего персонала за соблюдение корпоративных правил, организационной культуры, безопасности труда;
- принцип соблюдения социальных стандартов – кадровая политика организации в обязательном порядке должно предусматривать обеспечение социальной защиты и социальных гарантий для всех категорий работников;
- принцип гарантирования развития – кадровая политика организации должна гарантировать развитие как кадрового потенциала организации в целом, так и обеспечивать возможность развития кадрового потенциала каждого работника, его самореализацию и профессиональных компетентностей» [20].

«Кадровая политика в организациях будущего, по мнению западных специалистов, должно строиться на следующих принципах: полное доверие рабочему и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности организации определяется степенью единства коллектива; максимальное делегирование функций управления рабочим; справедливость, последовательность, равенство, отсутствие дискриминации по возрасту, полу, религии, соблюдение трудового законодательства» [1].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты кадровой политики организации, сформулируем следующие выводы.

Современная концепция кадровой политики организации базируется на четкой системе принципов, определяющих обязательную обоснованность, целесообразность и ответственность. Кадровая политика предполагает направленность на определенные рынки труда, за счет которых реализуются его задачи. Именно поэтому при разработке мер руководству организации

необходимо четко отдавать себе отчет в источниках привлечения персонала. В зависимости от источников привлечение персонала и подходов руководства к решению кадровой политики факторы воздействия на кадровую политику изменяют степень своего влияния на ее формирование. Основная цель кадровой политики заключается в том, чтоб вовремя обеспечить оптимальный баланс процессов комплектования, сохранения персонала, его развития согласно нуждам организации, согласно действующему законодательству и в соответствии с состоянием рынка труда.

Анализ научных источников позволил определить, что кадровая политика может быть активной, пассивной, реактивной, превентивной и авантюристической. Учитывая ориентацию на собственный или внешний персонал, уровень открытости в процессе построения кадровой политики, кадровая политика бывает открытой и закрытой.

2 Оценка эффективности кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

«Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Пиво-медоваренный завод Эрнста Клейна». Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «ПМЗ Эрнста Клейна». Юридический адрес организации: 172387, Тверская обл., г. Ржев, ул. Гагарина, д. 153. Основным видом деятельности ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» является производство пива» [19].

Дополнительные виды деятельности организации:

- производство минеральных вод;
- производство безалкогольных напитков, ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод;
- производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- деятельность по предоставлению экскурсионных туристических услуг.

«Пиво-медоваренный завод Эрнста Клейна» производит пастеризованное и непастеризованное пиво, то есть не подвергшееся термической обработке «живое» пиво, медовуху, а также квасы, безалкогольные напитки и питьевую воду. Секрет отличного вкуса — тщательно выверенная рецептура, вода из собственной скважины 120-метровой глубины, современное оборудование и слаженный коллектив. Качество сырья и готовой продукции тщательно контролирует наша производственная лаборатория.

«Осенью 1871 года прусский подданный Эрнст Михайлович Клейн приобрел имение на Князь-Дмитриевской стороне Ржева. Оно состояло из двух мест земли, каждое из которых было примерно 64 метра в длину и 21

метр в ширину, с деревянным домом, надворными постройками и амбарами. А уже 13 мая 1872 года гражданин В.Я. Колберг (по доверенности) просил в городской управе разрешить строительство пивоваренного завода в этом квартале. Именно 1872-й год можно считать годом рождения пивомедоваренного завода, который изначально носил название «Бавария». Он отмечен на бланке завода вместе с девизом: «Союзом любви, труда и соревнований связуем!». В декабре 1917 года предприятие перешло в товарищество Ржевского химического завода, и в течение следующих семи лет главной продукцией становятся мыло и клей. В 20-е годы прежний хозяин завода Николай Клейн работал солодовщиком 8 разряда, а его сын Эрнст – механиком» [19].

«В 1931 году предприятие было преобразовано в Ржевский госпивзавод, который вошел в состав Наркомата пищевой промышленности и имел областное подчинение. В 1951 году страна вступила в пятую пятилетку. Завод освоил новые виды газированных напитков: грушевого черносмородинового, и малинового, в 1954 году – «Лимонада», «Яблочного», «Сливового», «Кизилового». Продолжилась работа по модернизации производства, на повестку дня встал вопрос о его расширении» [19].

«Генеральный секретарь М.С. Горбачев объявил курс на перестройку и ускорение. Антиалкогольная кампания, госприемка и многое другое заметно отразились на работе пивзавода. Но была произведена реконструкция цеха безалкогольных напитков, производительность возросла в два раза. В конце 1989 года на предприятии приступили к выпуску фирменного пива «Ржевское». В 1990 году Экономика России перешла на рыночные отношения. На красочных бутылочных этикетках появился свой товарный знак, подтверждающий солидное положение АО «Ржевпиво». С личного разрешения князя Александра Ржевского один из сортов выпускаемого пива получил название «Поручик Ржевский». Завод начал активно участвовать в российских и международных конкурсах» [19].

В 2016 году на предприятии проходит реорганизация. Спустя 143 года ОАО «Ржевпиво» возвращается к историческому названию: «Пивомедоваренный завод Эрнста Клейна».

ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» производит и реализует следующие виды продукции: различные сорта пива, Медовуха Поручик Ржевский, вода питьевая «Родники Верхневолжья», безалкогольные напитки (квас и напитки серии «Лайт», негазированные сокосодержащие напитки «Фруккруиз», холодный чай «Фруккруиз», напитки «Фруккруиз» серии «Лайт», напитки «Фруккруиз» премиум-класса) [19]. Вкус и качество продукции ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» отмечено многочисленными наградами, в том числе на международных конкурсах.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» (рисунок 2).

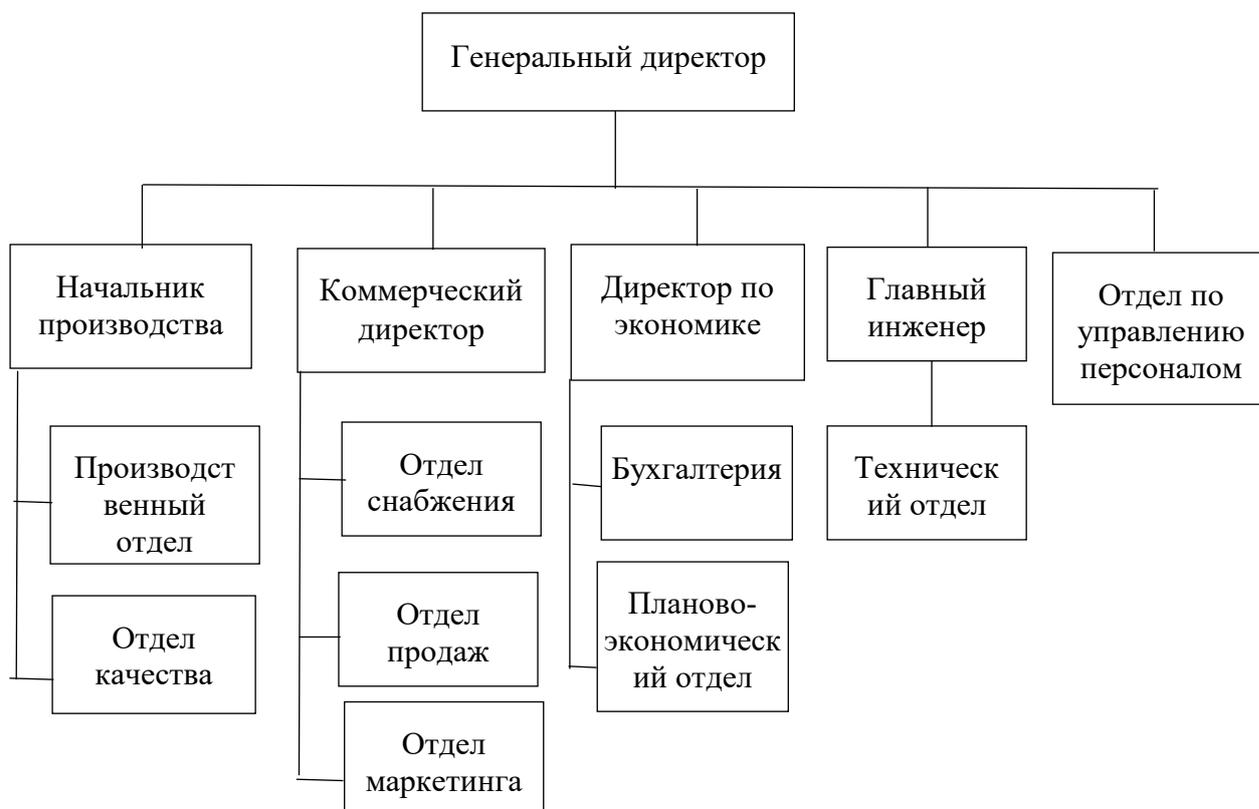


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Организация ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» имеет линейно-функциональную структуру управления, которая характеризуется иерархическим подчинением от подчиненного к руководителю. Но подчинение идет также по функциональной зависимости, то есть по специальным вопросам, требующим обоснованных и четких ответов, младшие специалисты подчиняются главным.

Структура управления организации характеризуется высоким уровнем централизации, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений.

Централизация, существующая в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», улучшила контроль и координацию специализированных независимых функций, организация имеет небольшое количество и небольшие масштабы ошибочных решений, а также это позволило более экономно и легко использовать опыт и знания персонала преклонных лет. Но главным недостатком централизации является то, что она не стимулирует инициативу и не позволяет личности проявить себя.

Организационная структура ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» отражает внутреннюю систему организации и представляет собой совокупность производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» (таблица 3). Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод, что рост выручки составил 8,70%, а рост себестоимости продаж составил 9,20%, что было обусловлено ростом объема производства и реализации продукции. Это в свою очередь способствовало росту валовой прибыли на 8%, росту прибыли от продаж в 3,15 раз и росту чистой прибыли в 3,89%, что указывает на повышение финансовых результатов организации. За счет этого показатели рентабельности повысились, однако затраты на рубль выручки возросли на 33,83%.

Таблица 3 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» за 2019-2021 году

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка, тыс.руб.	65254	70933	65263	5679	8,70	-5670	-7,99
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	38395	41926	38326	3531	9,20	-3600	-8,59
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	26859	29007	26937	2148	8,00	-2070	-7,14
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	22088	20375	24658	-1713	-7,76	4283	21,02
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	3004	30055	2243	27051	900,50	-27812	-92,54
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1767	5577	36	3810	215,62	-5541	-99,35
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1176	4583	-296	3407	289,71	-4879	-106,46
8. Основные средства, тыс. руб.	13291	11760	10146	-1531	-11,52	-1614	-13,72
9. Оборотные активы, тыс. руб.	22925	26493	24276	3568	15,56	-2217	-8,37
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	60	54	54	-6	-10,00	0	0,00
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	30643	28693	29574	-1950	-6,36	881	3,07
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1087,57	1313,57	1208,57	226,01	20,78	-105	-7,99
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	510,72	531,35	547,67	20,64	4,04	16,31	3,07
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	4,91	6,03	6,43	1,12	22,85	0,40	6,64
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,85	2,68	2,69	-0,17	-5,94	0,01	0,41
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	2,71	7,86	0,06	5,15	190,35	-7,81	-99,30
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	2,78	6,04	0,06	3,26	116,96	-5,98	-99,09
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	97,29	130,20	99,94	32,91	33,83	-30,26	-23,24

Это указывает на повышение эффективности основной и производственной деятельности и ухудшении использования затрат организации.

В 2020 году наблюдался рост производительности труда (на 20,78%) и рост среднегодовой заработной платы (на 4,04%), что говорит о повышении эффективности использования персонала организации. При этом рост фондоотдачи на 22,85% и замедление оборачиваемости оборотных активов на 5,94% указывают на улучшение использования основных средств и ухудшение использования оборотных активов.

В 2021 году наблюдается сокращение выручки на 7,99% и себестоимости продаж на 8,59%, что было обусловлено сокращением объемов производства и реализации продукции. Это способствовало значительному сокращению показателей прибыли, что указывает на снижение финансовых результатов организации. За счет этого показатели рентабельности имели тенденцию к значительному сокращению и затраты на рубль выручки также сокращались (на 23,24%). Это свидетельствует об ухудшении основной и производственной деятельности и улучшении использования затрат организации.

При этом в 2021 году сокращение производительности труда составило 7,99%, а рост среднегодовой заработной платы составил 3,07%, что указывает на ухудшение использования персонала организации. При этом наблюдалось улучшение использования основных и оборотных средств, о чем свидетельствует рост фондоотдачи и ускорение оборачиваемости оборотных активов.

Таким образом, по результатам анализа основных показателей деятельности ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» было определено ухудшение показателей прибыли и рентабельности на протяжении исследуемого периода, что свидетельствует об ухудшении деятельности организации. Также наблюдается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, основных и оборотных средств организации.

2.2 Анализ кадровой политики организации

Для анализа кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» было проанализировано кадровые документы, локальные нормативные акты, проведено интервью со специалистом по управлению персоналом. В результате диагностики было обнаружено, что единственный документ, в котором закреплены требования к кадровой политике в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», отсутствует.

На основе проведенного анализа кадровую политику ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» можно охарактеризовать по основным областям управления персоналом.

Поиск и найм персонала. «Найм новых сотрудников на вакантные места в организации осуществляется на основе изучения профессиональных и личностных качеств соискателей и опыта их работы. Набор персонала происходит не только на рабочие специальности, но также на руководящие должности. Для поиска рабочих используют внутренние и внешние источники привлечения» [19].

Размещение вакансии ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» происходит в объявлениях в газете, на специализированных сайтах поиска персонала. Иногда специалистов набирают на работу по рекомендациям.

«Что касается найма рабочих, то подбор персонала осуществляется начальниками участков. Это происходит следующим образом. Специалист отдела по управлению персоналом дает объявления в указанные выше источники, приглашает кандидатов на собеседование, проверяет их пакет документов и, если все верно, то допускает к собеседованию с начальником участка, который и принимает окончательное решение. На остальные должности специалист по кадрам проводит первичное собеседование, а окончательное – начальники отделов и директор. Собеседования на всех уровнях проводят в свободной форме. Список критериев для кандидатов отсутствует» [19].

При приеме на работу каждый сотрудник оформляется согласно действующему законодательству. С новыми сотрудниками производится инструктаж. Важно отметить, что каждого сотрудника оформляет на работу исключительно специалист по персоналу, являющийся очень кропотливым и затратным по времени процессом. Также предпочтение отдают сотрудникам извне, даже на руководящие должности; продвижение своих сотрудников происходит очень редко.

Адаптация персонала. «Процесс адаптации в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» осуществляется интуитивно. Единой документально зафиксированной процедуры адаптации в организации нет. Тем не менее, процесс адаптации условно можно разделить на несколько этапов:

а) вводный инструктаж, проводимый специалистом по персоналу, содержит следующие вопросы:

- 1) общее представление об организации;
- 2) организационные особенности, правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) положение об отделе, должностных обязанностях;
- 4) взаимодействие с другими отделами и организациями.

б) инструктаж по охране труда.

в) стажировка.

г) проверка знаний (для офисных работников) производится через месяц после начала работы руководителем структурного подразделения с целью выяснения уровня полученных начальных навыков для выполнения работ в соответствии с должностью.

д) допуск к самостоятельной работе, приказ о прохождении испытательного срока (через 1 месяц для всех категорий рабочих)» [19].

Тем не менее, у ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» существует проблема: большинство офисных работников увольняются из организации, не проработав даже 5 лет.

Обучение и развитие персонала. «Обучение, проверка профессиональных знаний и знаний по технике безопасности в структурных подразделениях происходит при принятии на работу; при перемещении на новую должность; при обнаружении у работника недостатков в работе, при некачественном исполнении им служебных обязанностей; во время изменения деятельности; для повышения профессионального уровня. Общее руководство и ответственность за правильную организацию обучения работающих возлагается на директоров по направлениям и руководителям структурных подразделений. Директора направлений, руководители структурных подразделений вместе с отделом по управлению персоналом проводят периодическую оценку и анализ состояния имеющихся трудовых ресурсов, а также уровень их квалификации. Обучение по уровню действия делится на повышение квалификации, переподготовку; аттестацию; переаттестацию. Непрерывное профессиональное обучение рабочих предусматривает инструктаж, повышение квалификации» [19].

Стимулирование персонала. «Для сотрудников ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» применяется сдельно-премиальная оплата труда. Установленная фиксированная (окладная) часть и премиальная часть. Премиальная часть оплаты труда сотрудника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества израсходованного труда и максимальным размером не ограничивается. Также к заработной плате сотрудников применяются доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, праздничные дни, совмещение профессий. В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств сотрудникам может быть выплачена материальная помощь (выплачивается из собственных средств организации). Для поощрения сотрудников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, за длительное и добросовестный труд и другие успехи применяется благодарность; выплата премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой и прочее» [19].

Охрана труда. «Охрана труда в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» осуществляется в соответствии с законодательством. Охрана труда в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» осуществляется для достижения сохранения жизни и здоровья сотрудников; обеспечение соответствия деятельности организации трудовому законодательству; привлечение сотрудников к участию в управлении охраной труда через необходимое ресурсное обеспечение и поощрение такого участия; содействие предупреждению случаев ухудшения состояния здоровья рабочих, производственного травматизма и профессиональных заболеваний. С целью контроля за состоянием здоровья сотрудников, руководство ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» обеспечивает проведение ежегодного бесплатного медицинского осмотра, формирует благоприятный режим труда и отдыха сотрудников, обеспечивает сотрудников средствами индивидуальной и коллективной защиты» [19].

Таким образом, наличие ряда проблем обуславливает несовершенство кадровой политики в разных областях управления персоналом.

Для оценки эффективности кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» целесообразно провести анализ движения персонала и анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы в организации. В таблице 4 представим анализ показателей движения персонала в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Представленные данные показывают, что за анализируемый период наблюдается рост показателей движения персонала. В частности, при уменьшении численности персонала количество принятых и уволенных работников росла. Это обусловило рост коэффициентов оборота. В частности, коэффициента оборота по приему возрос с 6,67% до 18,52%, коэффициента оборота по выбытию возрос с 16,67% до 18,52%, коэффициент общего оборота возрос с 23,33% до 37,04%, а коэффициент текучести кадров на протяжении всего исследуемого периода составлял 16,67%, что выше естественного уровня (3-5%). Это указывает на неудовлетворенность персонала организации реализуемой в организации кадровой политикой.

Таблица 4 – Анализ показателей движения персонала в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Относ. отклон, %	Абс. изм (+/-)	Относ. отклон, %
Среднесписочная численность работников, чел.	60	54	54	-6	-10	0	0
Принято в организацию, чел.	4	9	10	5	125	1	900
Количество работников, которые уволились, чел.	10	9	10	-1	-10	1	900
Количество работников, которые уволились по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, чел.	10	9	9	-1	-10	0	0
Коэффициент оборота по приему, %	6,67	16,67	18,52	10	-	1,85	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	16,67	16,67	18,52	0	-	1,85	-
Коэффициент общего оборота, %	23,33	33,33	37,04	10	-	3,70	-
Коэффициент текучести кадров, %	16,67	16,67	16,67	0	-	0	-

Для наглядности динамику показателей движения персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» представим на рисунке 3.

Наиболее полно характеризует уровень эффективности кадровой политики в организации соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы. Если эти темпы почти одинаковы, то можно утверждать о достаточно высоком уровне управления персоналом.

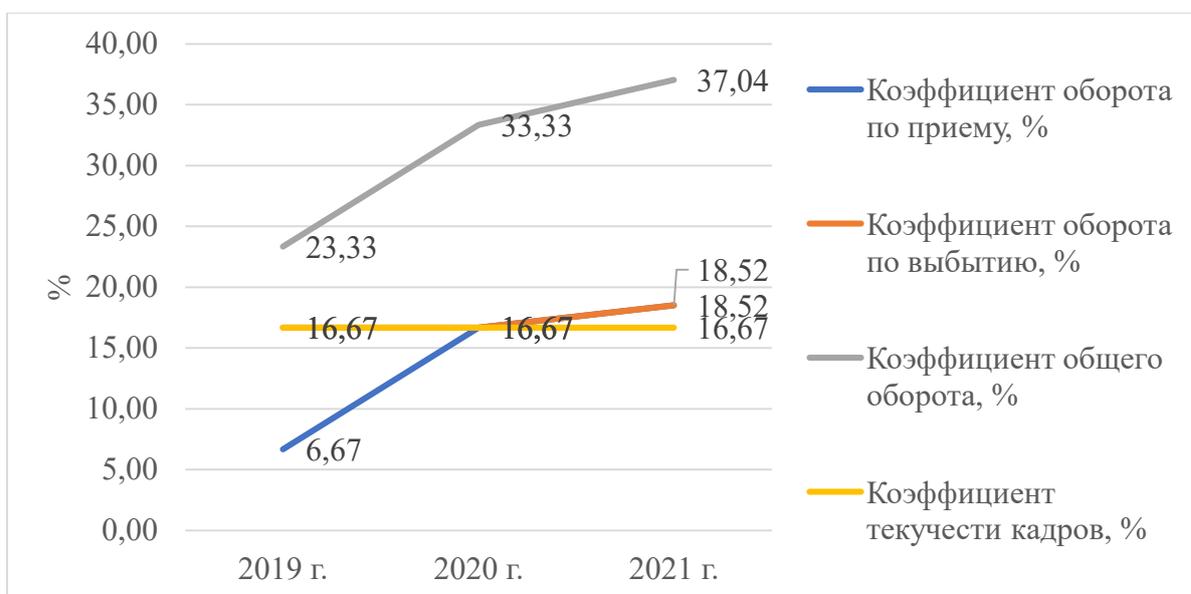


Рисунок 3 – Динамика показателей движения персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» за 2019-2021 годы

Оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Относ. отклон, %	Абс. изм (+/-)	Относ. отклон, %
Производительность труда 1 работника, тыс.руб./чел.	1087,57	1313,57	1208,57	226,01	20,78	-105,00	-7,99
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб./чел.	510,72	531,35	547,67	20,64	4,04	16,31	3,07
Темпы роста в сравнении с предыдущим периодом, %:							
- производительности труда	95,84	120,78	92,01	24,94	-	-28,77	-
- среднегодовой заработной платы	101,83	104,04	103,07	2,21	-	-0,97	-

Как видно из данных таблицы 5, в 2019 году при сокращении производительности труда, среднегодовая заработная плата имела тенденцию к росту. В 2020 году темп роста производительности труда был выше (20,78%) чем темп роста его оплаты (4,04%), что указывает на повышение эффективности управления персоналом. Однако в 2021 году при сокращении производительности труда на 7,99%, уровень оплаты труда повысился на 3,07%, что свидетельствует о снижении эффективности управления персоналом организации.

Опираясь на информацию, полученную в ходе анализа кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», в таблицах 6-7 обобщим информация и представим вид и тип кадровой политики исследуемой организации.

Таблица 6 – Вид кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Область управления персоналом	Особенности	Вид кадровой политики
Подбор и отбор	Осуществляется наем на должности среднего и высшего уровней управления	Открытая
Адаптация	Отсутствие коллективной сплоченности, наставничество не развито	
Обучение и развитие	Акцент сделан на профессиональные знания и умения	
Продвижение	Очень редко	
Стимулирование	Преимущественно используются материальные стимулы	

Таблица 7 – Тип кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Характеристика	Особенности	Тип кадровой политики
Цели управления персоналом	Не сформированы (фактически отсутствуют)	Пассивная
Мониторинг факторов внешней среды	Не проводится	
Программа действия касательно персонала	Не имеет четко выраженной программы	
Суть кадровой работы	Рутинная работа с документами	

Таким образом, проведенное исследование позволило заключить, что кадровая политика в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» в большей степени является открытой пассивной. Несовершенства кадровой политики нуждаются в усовершенствовании по основным областям управления персоналом. В частности, главными проблемами кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» являются: неразвитость подсистем адаптации и стимулирования сотрудников организации, отсутствие продвижения персонала, высокий уровень текучести кадров и неэффективное использование работников организации.

Таким образом, оценив эффективность кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», сформулируем следующие выводы.

«Пиво-медоваренный завод Эрнста Клейна» производит пастеризованное и непастеризованное пиво, то есть не подвергшееся термической обработке «живое» пиво, медовуху, а также квасы, безалкогольные напитки и питьевую воду. Секрет отличного вкуса — тщательно выверенная рецептура, вода из собственной скважины 120-метровой глубины, современное оборудование и слаженный коллектив. Качество сырья и готовой продукции тщательно контролирует наша производственная лаборатория. Вкус и качество продукции ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» отмечено многочисленными наградами, в том числе на международных конкурсах.

Организация ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» имеет линейно-функциональную структуру управления, которая характеризуется иерархическим подчинением от подчиненного к руководителю. Но подчинение идет также по функциональной зависимости, то есть по специальным вопросам, требующим обоснованных и четких ответов, младшие специалисты подчиняются главным.

По результатам анализа основных показателей деятельности ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» было определено ухудшение показателей прибыли и рентабельности на протяжении исследуемого периода, что свидетельствует

об ухудшении деятельности организации. Также наблюдается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, основных и оборотных средств организации.

Кадровая политика в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» в большей степени является открытой пассивной. Несовершенства кадровой политики нуждаются в усовершенствовании по основным областям управления персоналом.

В частности, главными проблемами кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» являются: неразвитость подсистем адаптации и стимулирования сотрудников организации, отсутствие продвижения персонала, высокий уровень текучести кадров и неэффективное использование работников организации.

3 Пути совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации

Проведенный анализ кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» показал, что для сферы управления персоналом организации характерны некоторые проблемы:

- кадровая работа возводится к работе с документами и другим рутинным задачам;
- высокий уровень текучести кадров и неэффективное использование работников организации;
- использование только материального стимулирования персонала в организации.

Поэтому с целью совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование функционального механизма деятельности кадровой службы организации;
- внедрение КРІ для повышения эффективности использования работников организации;
- совершенствование процесса профессионального обучения персонала с целью улучшения стимулирования персонала организации.

Рассмотрим более подробно каждое из предложенных мероприятий.

Совершенствование функционального механизма деятельности кадровой службы организации.

Как показал анализа кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» во второй главе, кадровая политика организации предусматривает следующие направления в системе управления персоналом:

- поиск и найм персонала;
- адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- стимулирование персонала;
- охрана труда.

Служба управления персоналом ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» в современных условиях должна рассматриваться в числе главных структурных подразделений фирмы и выполнять новые функции путем решения следующих задач: отбор персонала разного уровня; обучение, повышение квалификации и переквалификации персонала; создание оптимальных условий эффективной деятельности рабочих (психологический климат, комфортное рабочее место); социальные вопросы (забота об отдыхе, жилищных условиях рабочих); юридические и дисциплинарные аспекты взаимосоуществования рабочего и организации и другое.

Совершенствованная служба управления персоналом ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» должна формироваться на базе традиционных служб, поэтому количество функций не должно увеличиваться и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, исследованию рынка труда.

Перед тем как определить и порекомендовать новые функции в работе кадровой службы ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», когда всю работу, связанную с персоналом, необходимо структурировать, то есть от этого можно будет определить основные задачи, функциональный механизм деятельности кадровой службы ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Рекомендуемые секторы работ, выполняемые кадровой службой ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»:

- сектор найма рабочей силы;
- сектор профориентации адаптации персонала;
- сектор трудовых отношений;

- сектор стимулирования и оплаты труда;
- сектор подготовки и продвижения персонала;
- сектор охраны труда и техники безопасности;
- сектор социального развития.

В настоящее время известен наиболее полный перечень функций кадровой службы, которые ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» должна их выполнять в своей управленческой деятельности, а именно выделяют следующие функции:

- осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их следования, отбора и размещения; осуществление систематического анализа кадров по профессиональному общеобразовательному, возрастному и другим признакам;
- организация рациональной системы учета кадров и их движение внутри организации;
- осуществление процедуры отбора и размещения кадров;
- формирование и проведение политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении;
- индивидуальное изучение сотрудников номенклатуры руководителя, которому подчинен отдел кадров;
- более простой анализ структуры и состояния кадров и претензий;
- организация планомерной оценки (аттестация) кадров представительными комиссиями;
- разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их переподготовке;
- формирование кадрового резерва и работа с ним;
- контроль и координация кадровой работы по всей организации, проведение консультации по работе с кадрами;
- системный анализ структуры аппарата управления, разработки рекомендаций по улучшению организационных структур;

- разработка учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов, справочников для служащих по организационно должностным структурам;
- организация медицинского обслуживания, пожарной и другой охраны служебных сооружений, организация работы приемных и прочее;
- организация специального обеспечения персонала (страхование пенсий);
- осуществление расчета и выдача заработной платы сотрудникам и контроль за этой функцией;
- проведение конкурсов на вакантные должности (места);
- организация процесса адаптации новых рабочих;
- тарификация рабочих мест;
- оценка уровня безопасности, комфортабельности и условий труда;
- разработка правил оценки результатов труда;
- определение условий социального обеспечения;
- установление компенсаций и льгот;
- контроль расходов на персонал;
- содействие улучшению психологического климата в коллективе;
- управление трудовыми отношениями;
- документирование работы с кадрами;
- проработка, выдача и хранение соответствующих документов;
- подготовка отчетов.

Вышеперечисленные функции кадровой службы ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» могут быть разделены на традиционные, новые, основные и вспомогательные.

«К традиционным функциям ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» стоит отнести:

- подбор, размещение, повышение и отладка персонала;

- новые функции – это определение потребностей в кадрах, составление программ подчинения, автоматизированный учет состояния кадров;
- к основным функциям относятся: прогнозирование потребности, подготовка, контроль кадров;
- к вспомогательным функциям относятся: консультирование, анализ организационных структур, обеспечение медицинского обслуживания» [19].

Следовательно, работники кадровой службы частично заняты проработкой информации. Для того чтобы этот процесс был эффективен, необходимо его своевременно собирать, прорабатывать, передавать, всесторонне анализировать, делать многочисленные расчеты, что приводит к использованию технических средств управления, в том числе компьютеров.

Внедрение КРІ для повышения эффективности использования работников организации.

Результаты деятельности организации неразрывно связаны с результатами работы каждого сотрудника. Поэтому для каждой организации высокую значимость приобретает осуществление комплексной оценки персонала для обоснования стратегических и тактических мер по управлению им. Поэтому для ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» предлагается внедрение системы КРІ. При использовании данного метода постановка целей происходит сверху вниз и их достижение оценивается с помощью ключевых показателей эффективности (КРІ), под которые подвязана система мотивации. То есть выполнение или невыполнение поставленных целей будет прямо воздействовать на вознаграждение работника.

Следует отметить, что разработкой системы оценки и мотивации персонала будет заниматься специалист по управлению персоналом вместе с привлечением к консультациям руководителей подразделений. Осуществление оценки планируется возложить также на специалиста по управлению персоналом.

Система КРІ должна:

- ориентировать и мотивировать персонал на выполнение поставленных планов;
- отвечать направлениям деятельности, которым занимается каждый работник;
- оценивать показатели работы каждого отдельного сотрудника и повышать его ответственность за свою часть работы;
- помогать проанализировать влияние отдельных процессов на результат работы и находить «узкие места»;
- быть основой для принятия управленческих решений.

Формирование системы КРІ и премиальных выплат предлагается следующим образом:

- специалист по управлению персоналом индивидуально по каждому работнику разрабатывает показатели эффективности, которые должны соответствовать направлению деятельности каждого работника и подает на согласование непосредственному руководителю; дальше они согласовываются или вносятся коррективы и проводится оценка проведенной работы;
- руководители контролируют соответствие и правильность осуществления оценки показателей, вносящих коррективы, после чего заполняют отчет;
- руководители анализируют показатели эффективности своих подчиненных, контролируют соответствие показателей стратегическим целям подразделения или организации;
- на основе проведенного анализа специалистом по управлению персоналом рассчитывается заработная плата и уровень дополнительной мотивации персонала.
- Организация не будет нести дополнительных затрат на внедрение системы ключевых показателей эффективности, ведь это будет осуществляться имеющимся персоналом в организации. Расходы

включены в их зарплату, а также организация использует программное обеспечение автоматизации кадровых процессов.

Введение системы ключевых показателей эффективности в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» позволяет повысить отдачу сотрудников, при этом улучшая показатели качества и производительности. При помощи системы КРІ-показателей каждый работник будет четко понимать какие задачи перед ним стоят, за что именно он получает заработную плату и какие цели ставит перед собой организация в целом.

Для формулирования целей в организации был создан общий шаблон, для понимания, на каком этапе выполнения плана находится работник (таблица 8).

Таблица 8 – Пример оценки фактического результата

Процент премии	Рейтинг
Премия в размере более 100% базового размера определяется генеральным директором за обращением руководителя самостоятельного подразделения	А+ Высокие результаты. Перевыполнение, «подвиг»
100% базового размера премии	А Цель выполнена на 100%
% от базового размера соответствует проценту выполнения плана	В Цель выполнена частично (ориентировочно – от 80% до 100%)
0%, премия отсутствует	С Цель не выполнена

«По оценкам экспертов, более сорока лет система КРІ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ. Основными результатами являются:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как следствие, увеличение прибыли (поскольку за статистикой понижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);

- снижение затрат времени как минимум на 10-20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, что ведет непосредственно к снижению постоянных и переменных издержек;
- качество как цель номер один, что ведет к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеупомянутых факторов и определение правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ» [5].

Также известна аудиторская компания Deloitte, входящая в «Большую четверку» аудиторских компаний говорит о том, что производительность компаний, применяющих KPI, растет, а эффективность организаций возросла на 10% [24].

Итак, на основе представленных выше данных и приведенной информации из трудов и изданий, исследуемому предприятию следует ориентироваться на увеличение производительности труда, а, следовательно, на рост доходности на 10% за счет внедрения KPI.

Считаем, что в прогнозном году за счет внедрения системы KPI состоится увеличение объема производства и реализации продукции на 10%. С учетом экспертных оценок специалистов этот показатель можем употреблять как базисный.

Тогда эффектом от внедрения данного мероприятия будет рост выручки от реализации:

$$V_{\text{прогн.}} = 65263 * 10\% = 71789,3 \text{ т.р.}$$

Совершенствование процесса профессионального обучения персонала с целью улучшения стимулирования персонала организации.

«Профессиональное развитие представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которых является разработка

стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом, организация и адаптация, обучение, тренинги. Профессиональное развитие – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, замещению должностей, решению новых задач, направленный на преодоление разницы между требованиями к работнику и его качествами и способностями» [13].

Уместно отметить, что профессиональное развитие персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» – это наращивание потенциала кадров. Конечно, работа по профессиональному развитию требует существенных усилий по ее организации, поэтому к кадровым вопросам мы рекомендуем привлекать и руководство общества. То есть необходимо отметить, что ответственность за развитие персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» должно нести руководство организации и линейные руководители.

Основными составляющими профессионального развития персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» должны быть:

- профессиональная ориентация и социальная адаптация работников организации;
- профессиональное обучение по повышению квалификации;
- подготовка резерва руководящих кадров;
- продвижение по службе; обеспечение гарантий стабильности;
- действенная система вознаграждения.

Система прогрессивного развития требует от руководства больших усилий для ее проведения. Как известно, передовые мировые компании тратят на прогрессивное развитие своего персонала до 10% от фонда заработной платы. Такие средства руководство ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» рассматривает не как дополнительные расходы предприятия, а как необходимые инвестиции, которые дадут в будущем предприятию не малую прибыль. Такую политику по отношению к профессиональному развитию следует проводить и руководству ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Однако профессиональное развитие в значительной степени зависит от личности, которая должна к нему стремиться и быть в этом уверена. Поэтому мотивами к профессиональному развитию личностей должны быть следующие (рисунок 4):



Рисунок 4 – Мотивы профессионального развития персонала в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Руководством ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» учитывая наблюдения за персоналом, учитывая особенности его развития, собственное мнение, особенности развития карьеры, определяются цели развития и обучения работников.

Для формирования профессионального развития персонала в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» руководству необходимо учитывать факторы как внешние, так и внутренние. Подробно влияние факторов, влияющих на

формирование профессионального развития персонала, предлагаем рассмотреть на рисунке 5.



Рисунок 5 – Факторы, которые влияют на рост персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Для определения потребности в профессиональном развитии личности администрации предприятия необходимо воспользоваться наиболее известными методами, которые еще не использовались при оценке персонала ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»:

- аттестация;
- подготовка индивидуального плана развития сотрудника.

Аттестация будет действенной, когда руководитель, специалист по управлению персоналом и сотрудник обсуждают перспективу профессионального развития и составляют индивидуальный план развития, который затем направляется в отдел кадров. При этом задача специалиста по управлению персоналом состоит в том, чтобы оценить план с точки зрения реальности, соответствия потребностям организации и ее возможностям.

Затем составляется сводный план развития сотрудников на основе их индивидуальных планов, являющийся программой профессионального развития предприятия. Эта программа определяет цель профессионального развития, средства и бюджета.

Важнейшим методом профессионального развития персонала, который может быть рекомендован в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», является профессиональное обучение.

Профессиональное обучение – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам предприятия, поскольку приобретенным знанием свойственно старение, поэтому их необходимо обновлять.

Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации в предприятии мы предлагаем считать следующими:

- первичное обучение (подготовка новых специалистов);
- обучение в целях повышения квалификации;
- обучение для работы в новых условиях (переподготовка).

Процесс профессионального обучения на предприятии целесообразно представить в виде комплексного непрерывного процесса, включающего следующие этапы (рисунок 6):

Поскольку в организации работают в основном сотрудники, имеющие среднее специальное или высшее образование, то целесообразно рекомендовать администрации предприятия использовать такой метод профессионального развития как повышение квалификации.

Главная цель и задачи переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия состоит в том, чтобы обеспечить постоянное соотношение уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки управления персоналом требованиям непрерывно меняющихся объектов управления и современным достижениям науки управления.

«Повышение квалификации – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное

поддержание и усовершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствии с требованиями более высокой должности), навыков» [4]. Для этого в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» организуют семинары по передаче передового опыта работы.

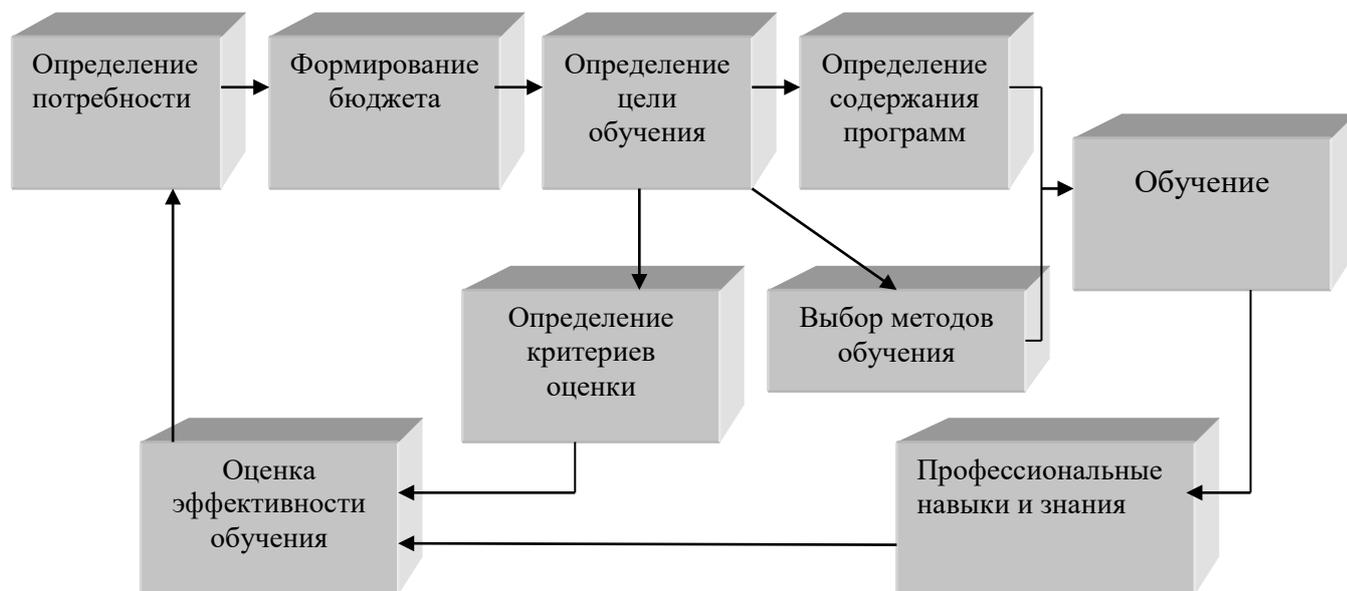


Рисунок 6 – Процесс профессионального обучения ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Потребность ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» в повышении квалификации ее сотрудников обусловлена: изменениями во внешней и внутренней среде; усложнением процесса управления; освоением новых видов и сфер деятельности.

«Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии. Выделяют следующие формы повышения квалификации:

- внутренняя (в рамках организации) и внешняя (в учебных заведениях, специальных центрах). Внутренняя может производиться на рабочем месте и вне его. Она лучше учитывает потребности организации, стимулирует персонал, формирует его

дух, требует небольших затрат, легче контролируется, но при малом количестве сотрудников требует больших затрат;

- организованное и неорганизованное (самообразование). В последнем случае может создаваться так называемая группа саморазвития, когда люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов усовершенствования, собственного развития, взаимной поддержки;
- профессионально или проблемно ориентированная (при необходимости); направлена на отработку необходимой организации поведения;
- основана на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах;
- предназначена для целевых групп (руководителей и специалистов) или всего персонала» [18].

«Планирование повышения квалификации базируется на данных анализа потребностей в обучении, этапами которого являются:

- определение основных требований к исполнителям (на данный момент и на будущее), их обсуждение как с ними самими, так и с коллегами и построение профиля необходимой квалификации;
- анализ существующих навыков, знаний и установок;
- построение уже имеющегося профиля квалификации;
- сравнение профилей, определение разногласий и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения» [21].

Обобщая отечественный и зарубежный опыт в области повышения квалификации, целесообразно предложить следующие виды повышения квалификации в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

- всестороннее развитие личности слушателя по сферам человеческой деятельности;

- целевая интенсивная подготовка на базе широкого набора обучающих модулей;
- широкое использование методов активного привлечения высококвалифицированных ученых, тренеров и руководителей и ориентация обучения на личность;
- индивидуально-групповой способ обучения;
- автоматизация учебного процесса с использованием современных технических средств, в первую очередь персональных компьютеров, аудиовизуальных технических средств, видеокамер, средств программного обучения.

Итак, предложив виды повышения квалификации персонала, которые можно использовать в практике кадровой работы в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», рекомендуется внедрить программу профессионального развития кадров.

Предполагается, что путем внедрения профессионального развития персонала в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» расходы на него будут составлять 5% от фонда оплаты труда, что составит 1479 т.р. ($29574 \text{ т.р.} * 5\%$).

3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Рассмотрев мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

Поскольку уровень эффективности кадровой политики в организации наиболее полно характеризует соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, то с учетом полученных данных, проведем оценку соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» с учетом реализации предложенных мероприятий (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	2021г.	Прогнозный год	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Выручка от реализации, тыс.руб.	65263	71789,3	6526,3	10
Численность персонала, чел.	54	54	0	0
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	29574	29574	0	0
Производительность труда 1 работника, тыс.руб./чел.	1208,57	1329,43	120,86	10
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб./чел.	547,67	547,67	0	0
Темпы роста в сравнении с предыдущим периодом, %:				
- производительности труда	92,01	110,00	17,99	-
- среднегодовой заработной платы	103,07	100	-3,07	-

Как видно из данных таблицы 9, реализация предложенных мероприятий для ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» позволит повысить производительность труда на 10%, благодаря чему темп роста производительности труда в сравнении с предыдущим периодом составит 17,99%. Это указывает на повышение эффективности кадровой политики исследуемой организации.

Далее целесообразно рассчитать показатели экономического эффекта (ЭКЭ) и экономической эффективности (ЭКЭФ) за счет реализации предложенных мероприятий, используя формулы (1)-(2):

$$ЭКЭ = \Phi P - ЗМ, \quad (1)$$

где ΦP – финансовый результат от реализации предложенных мер;

$ЗМ$ – затраты на реализацию предложенных мер.

$$ЭКЭФ = \frac{\Phi P}{ЗМ}. \quad (2)$$

В таблице 10 отражен расчет этих показателей для ООО «ПМЗ Эрнста Клейна».

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для ООО «ПМЗ Эрнста Клейна»

Показатель	Величина показателя
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	6526,3
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	1479
Экономический эффект, тыс.руб.	5047,3
Экономическая эффективность, руб./руб.	4,41

По данным таблицы 10 видно, что экономический эффект от реализации предложенных мер составит 5047,3 т.р., а экономическая эффективность составит 4,41 р./р. Это подтверждает экономическую целесообразность внедрения предложенных мер.

Таким образом, разработав пути совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» показал, что для сферы управления персоналом организации характерны некоторые проблемы:

- кадровая работа возводится к работе с документами и другим рутинным задачам;
- высокий уровень текучести кадров и неэффективное использование работников организации;
- использование только материального стимулирования персонала в организации.

Поэтому с целью совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование функционального механизма деятельности кадровой службы организации;

- внедрение КРІ для повышения эффективности использования работников организации;
- совершенствование процесса профессионального обучения персонала с целью улучшения стимулирования персонала организации.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий для ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» позволит повысить производительность труда на 10%, благодаря чему темп роста производительности труда в сравнении с предыдущим периодом составит 17,99%. Это указывает на повышение эффективности кадровой политики исследуемой организации.

Экономический эффект от реализации предложенных мер составит 5047,3 т.р., а экономическая эффективность составит 4,41 р./р. Это подтверждает экономическую целесообразность внедрения предложенных мер.

Заключение

Современная концепция кадровой политики организации базируется на четкой системе принципов, определяющих обязательную обоснованность, целесообразность и ответственность. Кадровая политика предполагает направленность на определенные рынки труда, за счет которых реализуются его задачи. Именно поэтому при разработке мер руководству организации необходимо четко отдавать себе отчет в источниках привлечения персонала. В зависимости от источников привлечение персонала и подходов руководства к решению кадровой политики факторы воздействия на кадровую политику изменяют степень своего влияния на ее формирование. Основная цель кадровой политики заключается в том, чтоб вовремя обеспечить оптимальный баланс процессов комплектования, сохранения персонала, его развития согласно нуждам организации, согласно действующему законодательству и в соответствии с состоянием рынка труда.

Анализ научных источников позволил определить, что кадровая политика может быть активной, пассивной, реактивной, превентивной и авантюристической. Учитывая ориентацию на собственный или внешний персонал, уровень открытости в процессе построения кадровой политики, кадровая политика бывает открытой и закрытой.

«Пиво-медоваренный завод Эрнста Клейна» производит пастеризованное и непастеризованное пиво, то есть не подвергшееся термической обработке «живое» пиво, медовуху, а также квасы, безалкогольные напитки и питьевую воду. Секрет отличного вкуса — тщательно выверенная рецептура, вода из собственной скважины 120-метровой глубины, современное оборудование и слаженный коллектив. Качество сырья и готовой продукции тщательно контролирует наша производственная лаборатория. Вкус и качество продукции ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» отмечено многочисленными наградами, в том числе на международных конкурсах.

Организация ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» имеет линейно-функциональную структуру управления, которая характеризуется иерархическим подчинением от подчиненного к руководителю. Но подчинение идет также по функциональной зависимости, то есть по специальным вопросам, требующим обоснованных и четких ответов, младшие специалисты подчиняются главным.

По результатам анализа основных показателей деятельности ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» было определено ухудшение показателей прибыли и рентабельности на протяжении исследуемого периода, что свидетельствует об ухудшении деятельности организации. Также наблюдается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, основных и оборотных средств организации.

Кадровая политика в ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» в большей степени является открытой пассивной. Несовершенства кадровой политики нуждаются в усовершенствовании по основным областям управления персоналом.

В частности, главными проблемами кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» являются: неразвитость подсистем адаптации и стимулирования сотрудников организации, отсутствие продвижения персонала, высокий уровень текучести кадров и неэффективное использование работников организации.

Проведенный анализ кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» показал, что для сферы управления персоналом организации характерны некоторые проблемы:

- кадровая работа возводится к работе с документами и другим рутинным задачам;
- высокий уровень текучести кадров и неэффективное использование работников организации;
- использование только материального стимулирования персонала в организации.

Поэтому с целью совершенствования кадровой политики ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование функционального механизма деятельности кадровой службы организации;
- внедрение КРІ для повышения эффективности использования работников организации;
- совершенствование процесса профессионального обучения персонала с целью улучшения стимулирования персонала организации.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий для ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» позволит повысить производительность труда на 10%, благодаря чему темп роста производительности труда в сравнении с предыдущим периодом составит 17,99%. Это указывает на повышение эффективности кадровой политики исследуемой организации.

Экономический эффект от реализации предложенных мер составит 5047,3 т.р., а экономическая эффективность составит 4,41 р./р. Это подтверждает экономическую целесообразность внедрения предложенных мер.

Список используемых источников

1. Боговиз А. В., Вукович Г. Г. Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1 (32). С. 46-51.
2. Баярсайхан О.-Э., Зеркова Н. В. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. 2019. № 2-1 (15). С. 517-519.
3. Валишин Е. Н., Иванова И. А., Пуляева В. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования. М. : КноРус, 2019. 120 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. М. : Проспект, 2018. 688 с.
5. Вукович Г. Г., Никитина А. В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика и право. 2020. № 1. С. 213-218.
6. Гостяева И. Н., Вукович Г. Г. Вопросы формирования кадровой политики промышленного предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 4 (17). С. 112-115.
7. Зиннатуллина Д. К., Галимов И. Н. Особенности кадровой политики организации в современных условиях // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (56). С. 173-178.
8. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации М. : Юрайт, 2019. 368 с.
9. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : Учебное пособие. Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. 168 с.
10. Кадровая политика организации: теория и практика : монография / кол. Авторы ; под ред. М.В. Полевой, С.А. Полевого, Е.В. Камневой. М. : КНОРУС, 2021. 162 с.

11. Карпова М. В., Рознина Н. В., Поверенова Е. М. Кадровая политика в условиях кризиса // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 4. С. 184-193.
12. Киященко Т. А. Кадровая политика и кадровое обеспечение : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельных работ / Т.А. Киященко; ФГБОУ ВО РГУПС. Ростов н/Д, 2019. 274 с.
13. Козак Н. Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера М. : Издательские решения, 2021. 260 с.
14. Кокова Э. Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. № 2019. № 4 (17). С. 444-448.
15. Комарова Т. А. Кадровая политика организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2018. № 4 (13). С. 167-171.
16. Мумладзе Р. Г. Основы управление персоналом : учебное пособие. Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н. М. : Русайнс, 2020. 151 с.
17. Никушина А. Н., Сарафанов А. Д. Кадровая политика предприятия как инструмент антикризисного управления // Экономика и социум. 2019. № 4-2 (23). С. 984-988.
18. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. М. : Юрайт, 2018. 442 с.
19. Официальный сайт ООО «ПМЗ Эрнста Клейна» [Электронный ресурс]. URL: <https://pmz-ek.ru/kontakty/>.
20. Пуляева В. Н., Иванова И. А., Валишин Е. Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами. М. : КноРус, 2018. 128 с.
21. Рыбак Я. О. Кадровая политика: монография. М. : Лаборатория книги, 2020. 104 с.

22. Савина М. В., Шумаева Е. А. Особенности формирования кадровой политики в период антикризисного управления предприятием // Экономика и социум. 2020. № 2 (21). С. 1288-1293.
23. Симукова Е. Т., Батарчук Д. С. Кадровая политика как проблема управления персоналом // Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 180-185.
24. Скляревская В. А. Экономика труда : Учебник для бакалавров / Скляревская В.А. М. : Дашков и К, 2019. 304 с.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 10.09.2022).
26. Федченко А. А., Одегов Ю. Г., Полевая М. В. Экономика персонала М. : КноРус, 2022. 194 с.
27. Хадасевич Н. Р. Кадровая политика современных организаций: сущность, содержание и значение // Экономика и социум. 2020. № 6-2 (25). С. 893-897.