

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит»

Исполнитель

студент группы 972-об _____ О.Р. Кулахсзян

Руководитель

доцент, канд.эконом.наук. _____ А.В. Васильева

Нормоконтроль

_____ А. В. Васильева

Благовещенск 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ___ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 972-об Кулахсзяна Ованеса Рафиковича.

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит».

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы учебной литературы в области менеджмента организаций, локальные правовые документы и финансовая отчетность ООО «А/с. Ирмакит».

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические аспекты повышению экономической эффективности предприятия;

- оценка эффективности экономической деятельности в ООО «А/с. Ирмакит»;

- повышение эффективности экономической деятельности ООО «А/с. Ирмакит» за счет трансформации стратегии роста.

5. Перечень материалов приложения: финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания:

Руководитель бакалаврской работы А.В. Васильева, доцент, к.э.н.

Задание принял к исполнению: _____ О.Р. Кулахсзян

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 55 с., 17 таблиц, 9 рисунков, 33 источника

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, КОРПОРАТИВНАЯ ПОЛИТИКА

Объектом исследования в бакалаврской работе являются кадровая служба ООО «А/с. Ирмакит».

Предметом является управление персоналом на предприятии.

Целью бакалаврской работы является разработка системы управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит».

Для достижения указанной цели был проведен анализ управления персоналом в организации, который выявил проблемы и недостатки в системе управления сотрудниками.

Разработана программа совершенствования управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит», для этого была произведена оценка системы управления персоналом, выявлены слабые места и предложены мероприятия, направленные на повышение удовлетворённости профессиональной деятельностью персонала.

Так же была проведена оценка эффективности программы.

СОДЕРЖАНИЕ

Ведение	5
1 Теоретические основы управления персоналом организации	8
1.1 Понятие и элементы системы управления персоналом организации	8
1.2 Организация работы службы управления персоналом	19
1.3 Реализация функций управления персоналом	20
2 Оценка эффективности управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности	24
2.2 Анализ состава и структуры персонала	26
2.3 Анализ системы управления персоналом	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит» и расчет эффективности	37
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом	37
3.2 Расчет предложенных рекомендаций»	41
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций	46
Заключение	50
Библиографический список	53
Бухгалтерский баланс ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.	54
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «А/с. Ирмакит» за 2022 г.	56
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы состоит в том, что грамотно налаженная и качественно реализованная система управления персоналом в организации является ключевым конкурентным преимуществом, поскольку способность организаций мотивировать и удерживать своих сотрудников, особенно на рынках с ограниченным выбором специалистов, имеет серьезные преимущества для конкурентного развития. Привлечение, адаптация, развитие, мотивация и удержание сотрудников – это взаимосвязанные направления системы управления персоналом, необходимые для успешной работы и требующие достаточных вложений со стороны менеджмента организации [4].

Управление персоналом является одним из ключевых аспектов, определяющих успех или неудачу этого бизнеса. Для качественного развития необходимо иметь хорошо организованный и мотивированный персонал, который будет работать на благо предприятия.

В настоящее время во многих организациях руководители не умеют создавать эффективные системы управления персоналом, а также формировать здоровые и качественные взаимоотношения с подчиненными и коллективом в целом. При этом указанные обстоятельства являются значимыми для развития организации, так как от каждого сотрудника зависит результат поставленных задач для компании в целом, следовательно, требуется максимальная и качественная отдача от всего трудового коллектива. Однако, несмотря на активное развитие социологических и психологических наук в изучении различных проявлений управления персоналом в социально-экономических системах, всё еще отсутствует единый подход к их систематизации, формированию способов оценки, а также, что самое главное, комплексному развитию системы управления персоналом.

Объект исследования – кадровая служба предприятия ООО «А/с. Ирмакит».

Предмет исследования – управление персоналом на предприятии.

Цель работы – разработка системы управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить понятие и элементы системы управления персоналом организации;
- изучить организацию работы службы управления персоналом;
- рассмотреть реализацию функций управления персоналом;
- отразить организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «А/с. Ирмакит»;
- провести анализ состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит»;
- провести анализ системы управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит»;
- дать рекомендации по совершенствованию управления персоналом;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные методы познания (сравнение, аналогия, синтез, дедукция, индукция, аналитическое моделирование и др.), а также методы экспертных оценок, группировок, системный анализ, аналитико-расчетный метод, позволяющие в интегрированной форме представить результаты исследования.

В качестве информационной базы исследования были использованы нормативно-правовые акты, учебные пособия, периодические издания и интернет-ресурсы по теме исследования, а также аналитическая информация на примере ООО «А/с. Ирмакит».

Практическая значимость работы. Полученные результаты могут быть использованы в деятельности предприятия, поскольку позволяют раскрыть не только возможные причины снижения качества управления персоналом, но и охарактеризовать пути их разрешения. Также работа содержит конкретные предложения по теме исследования.

Структура выпускной квалификационной работы. В первой главе дается определение системы управления персоналом организации. Во второй главе проводится анализ управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит». В третьей главе приводится разработка системы управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит».

В заключении даются выводы по работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и элементы системы управления персоналом организации

Особую важность в современной организации приобретает модернизация существующих систем менеджмента персонала и создание новых моделей управления, целью которых является постоянное развитие потенциала персонала предприятий. Эффективное управление персоналом является основным стимулом развития любой организации.

Персонал является одним из ключевых элементов любой организации. Ведь именно люди создают и развивают бизнес, обеспечивают его эффективное функционирование и достижение поставленных целей. Поэтому правильный подбор, обучение и управление персоналом – это необходимые условия успешной работы любой компании.

Один из главных вопросов, которые стоят перед руководством компании, – это как найти и привлечь лучших специалистов на работу. При этом необходимо учитывать не только квалификацию и опыт кандидата, но и его личностные качества и соответствие ценностям компании. Для этого могут использоваться различные методы подбора, такие как объявления в СМИ, рекомендации от знакомых, поиск на специализированных сайтах и т.д.

Однако найти специалиста – это только первый шаг. Далее необходимо обеспечить его эффективную работу в компании. Для этого нужно провести качественное обучение новых сотрудников, ознакомить их с политикой компании, ее целями и задачами, процессами работы и т.д. Также необходимо создать благоприятную рабочую атмосферу, где сотрудники будут чувствовать себя комфортно и мотивированными на достижение целей.

Важным элементом управления персоналом является мотивация. Каждый сотрудник должен чувствовать свою значимость и вклад в общие

дела компании. Для этого можно использовать различные методы мотивации, такие как премии, бонусы, повышение зарплаты, возможность профессионального роста и т.д.

Также необходимо следить за эффективностью работы каждого сотрудника и своевременно корректировать его деятельность в случае необходимости. Для этого могут использоваться различные методы оценки работы персонала, такие как ежегодные аттестации, 360-градусные оценки, проведение индивидуальных разговоров и т.д.

Важно понимать, что персонал – это не только исполнители, но и ключевые фигуры в развитии бизнеса. Поэтому необходимо создавать условия для проявления креативности и инициативности сотрудников, поощрять новые идеи и предложения, создавать условия для развития карьеры.

Управление персоналом является сложным и многогранным процессом, который требует постоянного внимания со стороны руководства компании. Правильный подбор, обучение, мотивация и управление персоналом – это залог успешной работы компании и достижения поставленных целей.

Рассматривая систему управления персоналом, существующую в рамках организации, стоит отметить, что она необходима для того, чтобы обеспечить наличие связи между существующими аспектами кадрового менеджмента, при этом совершенствуя и стимулируя качество трудовой деятельности, квалификацию работников, формируя тем самым единую систему управления персоналом, соответствующую всем необходимым комбинациям. В том случае, когда один из обязательных составляющих элементов является абсолютно неудачным, это будет являться основой для возникновения проблем, касающихся использования прочих элементов рассматриваемой системы. Таким образом, важно обратить внимание на то, что отсутствие согласованности в использовании инструментария

экономического профиля в управлении персоналом – может повлечь за собой массу негативных последствий.

В данном случае стоит обратить внимание на Кибанов А.Я., являющегося первым, кто решил детально исследовать систему управления персоналом. Именно им было предложена следующая трактовка соответствующего понятия: система управленческой направленности, предусматривающая формирование целей, функций, выработку структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных связей руководящего состава и подчиненных в рамках таких процессов, как: обоснование, выработка, принятие и практическое применение управленческих решений [15]. Стоит понимать, что представленная интерпретация полностью исключает акцент внимания на методах и приемах, посредством актуализации которых осуществляется работа персоналом, сотрудниками. Именно данные аспекты, по мнению Балабановой Л.В., Сардака О.В., должны содержаться в соответствующем определении понятия «система управления персоналом». Они добавляют сюда также и то, что данная система представлена в качестве комплекса целей, задач, методов управления, способствующих оптимизации производительности труда, качественной его составляющей [5]. В данном случае также важно обратить внимание на то, что система управления персоналом может быть охарактеризована в качестве некой составляющей менеджмента компании, направленность которой в полной мере должна соответствовать актуальной общей стратегии финансового-хозяйствующего субъекта. Именно об этом и говорит Крушельницкая О.В., указывающая, что система управления персоналом – это некая совокупность взаимосвязанных элементов, отличие которых состоит в функциональности целей, однако, при этом они необходимы для достижения общего результата [25].

В данном случае стоит обратить внимание на точку зрения Кибанова А.Я., который при ее формировании обобщает имеющийся отечественный и зарубежный опыт, говоря о том, что базовая цель управления персоналом

состоит в том, чтобы обеспечить организацию кадрами, их грамотное использование, последующее социально-экономическое развитие. В представленных им работах сам предмет управления персоналом рассматривается с нескольких сторон. Именно им были разработаны способы, направленные на совершенствование анализируемой системы в рамках актуальных условий рыночной экономики.

Таким образом, была проведена аналитическая работа в отношении всех существующих подходов к пониманию сущностной составляющей исследуемой системы (табл. 1).

Таблица 1 – Подходы к определению «система управления персоналом»

Автор	Подход
М. Армстронг	Как согласованное объединение философии человеческих ресурсов и стратегии человеческих ресурсов
Б. Бекер и С. Герхарт	Как архитектура системы (руководящие принципы), варианты альтернативной политики, процессы и практика управления человеческими ресурсами
К. Фомбран	Как подходы к управлению процессами цикла человеческих ресурсов: отбор, аттестация, вознаграждение, развитие
А.Я. Кибанов	Как совокупность методов, процедур и приемов воздействия на персонал
Н.П. Белицкий	Как приемы и методы, используемые при выполнении отдельных функций управления персоналом; техника работы с людьми

Учитывая вышеизложенное, стоит отметить, что именно со стороны Фомбрана К., Кибанова А.Я. сформировано наиболее полноценное раскрытие сущностной составляющей системы управления персоналом, учитывая акцентирование внимание на наиболее значимых составляющих, среди которых можно указать: найм, отбор, аттестацию, развитие и прочее.

Говоря о систему управления персоналом, стоит отметить, что она предусматривает реализацию соответствующей функции. Именно такая система предусматривает наличие подсистемы так называемого общего и линейного руководства, а также и прочие подсистемы, которые направлены на реализацию определенных специализированных функций (рис.1).

Рассматривая вышеуказанные подсистемы, стоит отметить, что они необходимы для реализации управления конкретными подразделениями

функциональной и линейной направленности. Как правило, именно руководитель занимается реализацией соответствующих функций. Иногда его заместители, представители руководящего состава производственных и функциональных подразделений, мастера, бригадиры и так далее.

Обращая внимание на размеры организации, состав подразделений, стоит понимать, что они находятся в постоянном изменении. Если речь идет о более мелких организациях, то одним подразделением могут выполняться функции, соответствующие разным подсистемам. Однако, в крупных компаниях дела обстают иначе.

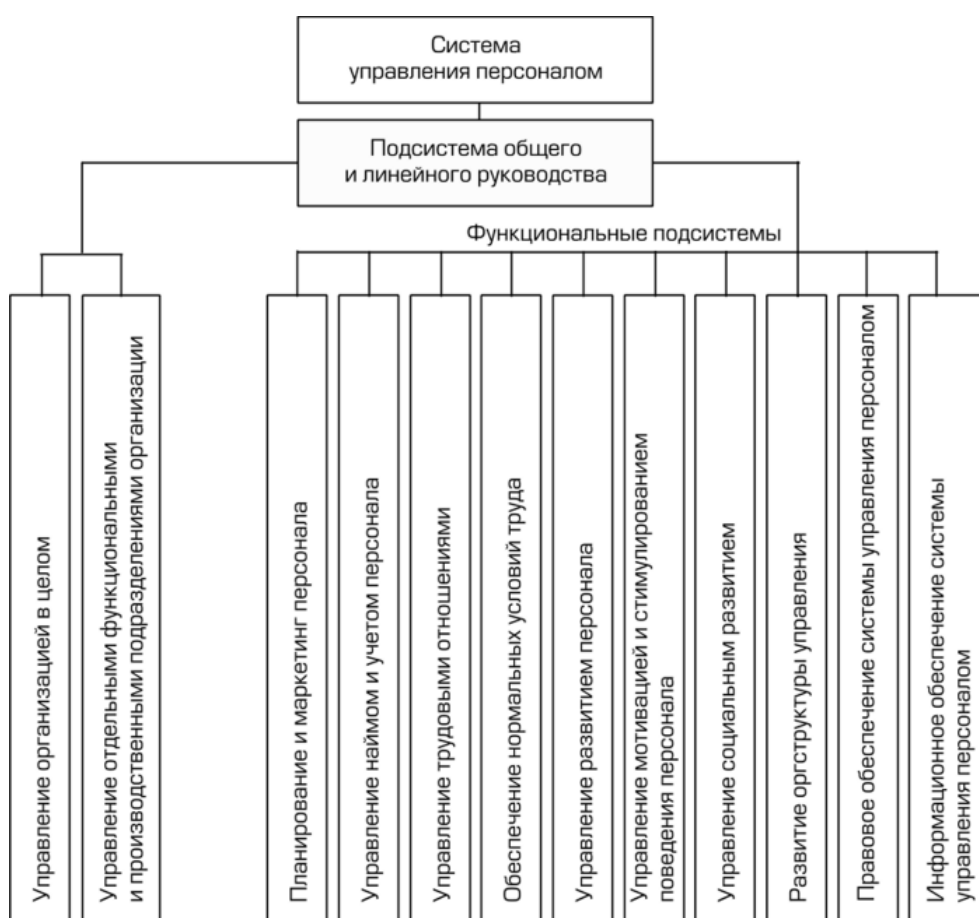


Рис. 1. Состав подсистем системы управления персоналом организации

В данном случае стоит обратить внимание на то, что существует несколько базовых типов подсистемы управления персоналом. Стоит рассмотреть более детально некоторые из них.

1. Первым стоит выделить стратегическое управление персоналом, предусматривающее планирование и оказание наиболее оптимальной поддержки собственным сотрудникам. Данный тип управления охватывает собой текущие и будущие стратегии, включая управление текучестью кадров, поддержание оптимальной удовлетворенности сотрудников, выработка политики найма. Говоря о стратегическом управлении персоналом, стоит отметить, что оно предусматривает реализацию непрерывного обучения, что необходимо для обеспечения помощи сотрудникам в развитии и процветании, удовлетворяя имеющиеся у них потребности в труде [7].

2. Следующим стоит обратить внимание на тактическое управление персоналом, предусматривающее реализацию административного планирования, например, составление расписания кадрового состава или прогнозирование количества персонала для обеспечения полной занятости в рамках краткосрочной и долгосрочной перспективах. Говоря именно о тактическом управлении персоналом, стоит отметить, что оно ориентировано на найм высококвалифицированных кадров, формируя при этом определенные критерии при подборе персонала. Представленный тип управления предусматривает реализацию обучения и создание оптимальных условий для адаптации и развития кадров.

3. Следующий тип управления, на который стоит обратить внимание – это оперативное управление, предусматривающее реализацию рутинного функционала в отношении человеческих ресурсов. Именно оперативное управление будет актуально для дополнительного состава работников и удовлетворения из потребностей, например, в получении паролей для доступа к технологическим платформам организации. Представленная область управления персоналом имеет прямое отношение к организации того, каким именно образом все сотрудники получают внешнюю поддержку [9].

Говоря о системе управления персоналом, стоит отметить, что она выступает в качестве самостоятельной подсистемы, свойственной стратегическому управлению организацией, направленной на достижение организационных целей. Такая подсистема обеспечивает развитие конкретных преимуществ, трудового потенциала организации, учитывая при этом все происходящие изменения, актуальные для внешней и внутренней действительности, в рамках которых компании приходится выживать, совершенствоваться и постепенно достигать желаемых результатов.

Важно понимать, что система управления персоналом нуждается в том, чтобы в рамках линейного менеджмента были объединены, как практическая, так и целевая составляющие соответствующего управления, учитывая при этом стратегию бизнеса. Подобная практика откроет перед руководящим составом расширенные возможности по отбору, продвижению, вознаграждению, привлечению сотрудников, идеология которых будет полностью соответствовать целям бизнеса. Это и является некой основой, обуславливающей необходимость в актуализации наиболее совершенной увязки планирования потребностей в рамках планирования бизнеса.

Говоря о системе управления персоналом, стоит отметить, что она является значимой составляющей абсолютно каждой организации, поскольку именно от нее зависит многое, например, эффективность, слаженность работы, успешное развитие и так далее. В данном случае стоит более подробно рассмотреть существующие подсистемы управления персоналом, а именно:

1. Подсистемы управления персоналом, свойственные организационным структурам. В рамках современной действительности система управления персоналом включает в себя несколько базовых подсистем, реализующих определенный функционал.

2. Подсистемы, являющиеся актуальными для линейного и общего управления кадрами в рамках предприятия. Именно такие подсистемы

необходимы для управления компанией в целом, а также ее подразделениями функционального и производственного типа.

3. Подсистемы, являющиеся актуальными для планирования и маркетинга, реализуемого в отношении кадрового состава. Представленная подсистема включает в себя немало функций, касающихся разработки политики, стратегии кадров, управления и прочее.

4. Подсистема, отвечающая за реализацию учета в отношении кадрового состава предприятия. Ее сущностная составляющая прямо относится к функционированию организации при найме сотрудников, проведения собеседования, реализации качественно-количественной оценки, эффективности отбора кадров. Здесь же актуальным является и профессиональная ориентация работников, рационализация применения имеющихся человеческих ресурсов, поощрение, увольнение работников.

5. Подсистема, отвечающая за управление отношениями организационного типа. Именно она выступает в качестве наиболее значимого компонента, без которого развитие и нормальное существование менеджмента было бы невозможным.

Говоря об управлении организационными отношениями, стоит отметить, что оно включает в себя ряд определенных функций, а именно:

- проведение аналитической работы в отношении личностных, групповых трудовых отношений кадрового состава организации, их дальнейшее урегулирование;
- проведение аналитической работы в отношении взаимодействия руководящего состава;
- осуществление управленческой деятельности в отношении конфликтных ситуаций, возникающих в рамках производства;
- психологическая диагностика, реализуемая в рамках деловых отношений.

6. Следующая подсистема отвечает за соответствие нормативным условиям реализации трудовой деятельности, что необходимо для

соблюдения всех существующих требований, правил, актуальных для охраны труда.

7. Подсистема, отвечающая за управление кадрового развития. То есть это подготовка, переподготовка, повышение квалификации сотрудников. Для того, чтобы сделать систему управления персоналом более эффективной, необходимо проводить ее систематическую оценку.

8. Подсистема, касающаяся мотивационной составляющей. Соответствующая работа прямо связана с управлением мотивами поведения сотрудников, выработку систему оплаты труда, определения участия сотрудников в рамках капитала и прибыли компании и так далее.

9. Следующая подсистема предусматривает управление социальным развитием. Направлена на организация нормированного общественного питания, совершенствования культурной составляющей сотрудников, их физическое воспитание, обеспечение охраны жизни и здоровья, управление жилищным и социальным обслуживанием.

10. Подсистема, отвечающая на развитие структурной составляющей организационного управления, что необходимо для анализа уже сформированной организации структурного руководства.

11. Подсистема, направленная на обеспечение прав в рамках системы управления персоналом. Она необходима, как компонент для решения вопросов юридического значения, возникающих в рамках производства и соответствующей деятельности.

Также стоит изучить более детально и базовые методы, реализации управления персоналом, предназначенные для быстрого и качественного решения поставленных задач, вырабатывая при этом наиболее совершенную методологию ведения деятельности [14].

Методы административной направленности, в большей степени ориентированные на следующие методы поведения, как: чувство долга, осознанное стремление индивида к труду, осознанная необходимость в дисциплине и так далее.

Нельзя не отметить, что те административные методы, которые в рамках практической деятельности используются для управления персоналом, являются одновременно с этим воздействующими, способными регламентировать:

- деятельность всех структурных подразделений;
- функциональную составляющую компании;
- деятельность предприятия в целом;
- деятельность сотрудников по должностям.

В данном случае стоит отметить, что обязательной основой для экономических методов выступают товарно-денежные отношения, актуальные для рыночной экономики. Это лишь говорить о том, что они нуждаются в практической и теоретической обоснованности.

Вышеуказанные методы предполагают актуализацию материальной мотивации, стимулирование сотрудников на достижение желаемых результатов при исполнении задач. В качестве наиболее распространенного экономического метода выступает увеличение суммарной составляющей оплаты труда.

Стоит обратить более детальное внимание на виды премий, а именно: годовые, квартальные и ежемесячные [23].

Сотрудники компаний получают премии за разные заслуги, например, увеличение уровня производительности, достижение в профессии и так далее.

Таким образом, можно сказать, что система управления персоналом является особым элементом системы менеджмента, предполагающим формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, и сводится к определенным методам, способам, приемам взаимодействия с работниками для максимального раскрытия их потенциала с целью достижения общей цели организации.

1.2 Организация работы службы управления персоналом

Служба управления персоналом – это структура в организации, которая занимается управлением персоналом.

Основная цель службы управления персоналом заключается в способствовании достижению целей организации путем ее обеспечения необходимыми кадровыми ресурсами и эффективного использования потенциала работников.

Функции службы управления персоналом представим на рисунке 1.

Структура службы управления персоналом и его численность определяется руководством организации в зависимости от общего количества персонала и особенностей деятельности организации [8, с. 56].

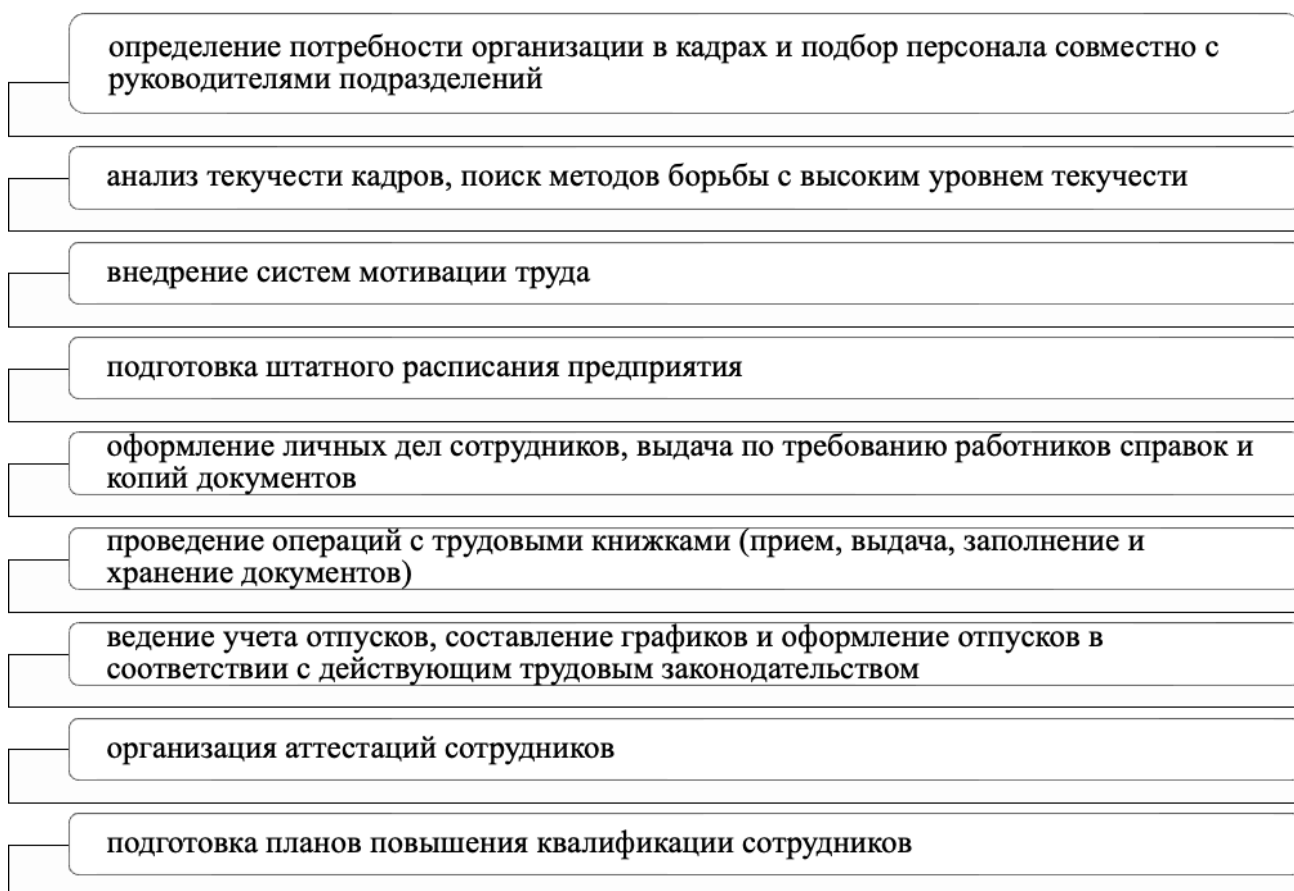


Рис. 2 Функции службы управления персоналом [7, с. 17]

Служба управления персоналом может дать преимущество работодателям и работникам. Вот основные преимущества организации службы управления персоналом в любой организации [22]:

– ставит сотрудника на первое место: когда организация фокусируется на управлении персоналом, сотрудник считается самым важным аспектом компании. Это становится важной частью имиджа бренда для потенциальных и нынешних сотрудников;

– улучшает моральный дух персонала: работа в организации, которая отдает приоритет поддержке сотрудников, может создать позитивную среду, в которой сотрудники чувствуют, что их ценят. Это также может повлиять на их производительность труда и стаж работы в компании;

– поощряет развитие сотрудников: акцент на профессиональном развитии и обучении создает более сильную рабочую силу с сотрудниками, которые могут решать проблемы и находить решения, основанные на расширении знаний в своей отрасли;

– снижает текучесть кадров: более низкая текучесть кадров экономит деньги и делает организацию более продуктивной. Удержание сотрудников также создает более сильное сообщество среди сотрудников;

– создает стратегические планы роста: управление персоналом дает организациям основу для создания планов расширения компании за счет роста сотрудников. Это также включает методы найма, которые сосредоточены на количестве ролей, необходимых как для текущих, так и для будущих операций [14].

Таким образом, можно сказать, что система управления персоналом, осуществляемая кадровой службой, является особым элементом системы менеджмента, предполагающим формирование целей, функций, организационной структуры управления человеческими ресурсами, и сводится к определенным методам, способам, приемам взаимодействия с работниками для максимального раскрытия их потенциала с целью достижения общей цели организации.

1.3 Реализация функций управления персоналом

Управление персоналом является одним из ключевых аспектов, определяющих успех или неудачу этого бизнеса.

Сущность управления персоналом раскрывается через основные элементы системы управления персоналом, а именно, отбор, найм, адаптация, аттестация, вознаграждение, развитие.

Первый шаг в управлении персоналом – это правильный подбор кадров. Компания должна иметь четкие требования к кандидатам и процесс подбора должен быть структурированным и прозрачным. Не менее важно обеспечить новых сотрудников необходимой информацией о компании и ее культуре, а также провести качественное обучение.

Второй шаг – это мотивация персонала. Работники должны чувствовать, что их труд ценится и они являются важной частью компании. Для этого необходимо предоставлять достойную заработную плату, бонусы и возможности для карьерного роста. Также важно создать комфортные условия работы, обеспечить доступ к необходимой технике и инструментам.

Третий шаг – это развитие персонала. Компания должна обеспечивать постоянное обучение и развитие своих сотрудников. Это поможет сохранить высокий уровень профессионализма и адаптироваться к изменениям внешней среды. Обучение может быть как формальным (курсы, тренинги), так и неформальным (наставничество, обмен опытом).

Четвертый шаг – это оценка и контроль работы персонала. Компания должна иметь систему оценки результатов работы каждого сотрудника. Это поможет выявить сильные и слабые стороны каждого работника, а также понять, какие области нуждаются в дополнительном развитии.

Пятый шаг – это управление конфликтами. Конфликты могут возникать в любой компании, и важно уметь их решать быстро и эффективно. Компания должна иметь четкие правила поведения и процедуры разрешения конфликтов.

Рассмотрим основные аспекты управления персоналом в организации.

1. Подбор персонала

Подбор персонала является первым шагом в создании эффективной команды. Это может включать в себя размещение вакансий на специализированных сайтах, проведение интервью и тестирование кандидатов.

2. Обучение персонала

Обучение персонала является важным аспектом управления персоналом. Новые сотрудники должны быть обучены и ознакомлены с условиями труда в организации, стандартам качества производства, безопасности и гигиеническим требованиям. Обучение должно быть систематическим и должно включать в себя как теоретический материал, так и практические занятия.

3. Мотивация персонала.

Мотивация персонала является ключевым аспектом управления персоналом. Организация должна иметь систему мотивации, которая позволяет стимулировать сотрудников к лучшей работе. Это может включать в себя систему премирования, повышение зарплаты, предоставление бонусов и другие формы поощрения.

4. Управление временем.

Управление временем является еще одним важным аспектом управления персоналом в организации. Организация должна иметь четкий график работы для каждого сотрудника, который позволяет оптимизировать рабочий процесс и увеличить эффективность работы. Важно также следить за тем, чтобы сотрудники не перерабатывали и имели достаточно времени на отдых.

5. Контроль качества.

Контроль качества является не менее важным аспектом управления персоналом в организации. Организация должна иметь систему контроля качества, которая позволяет отслеживать качество выполнения работ или услуг и качество продукции.

Система управления персоналом входит в число наиболее важных составляющих менеджмента на любом предприятии. В современных условиях ведения бизнеса от эффективности осуществления данного элемента управления напрямую зависит конкурентоспособность фирмы, а, следовательно, и перспективы её устойчивого развития.

Важно стимулирование и поощрение работников, что должно быть обеспечено со стороны руководящего состава. Сотрудники (персонал) является самым ценным ресурсом, определяющим возможности для достижения поставленных коммерческих целей. Что касается человеческого капитала, то он выступает в качестве важнейшей движущей силы, формирование и развитие которой является значимым направлением.

Для того, чтобы была возможность получать максимальную отдачу от сотрудников, необходимо удовлетворять психологические аспекты работы, давать возможность расти по карьерной лестнице, развивать профессиональные навыки и так далее.

Большинство российских организаций не склонны уделять внимание процессам развития персонала и предпочитают привлекать «готовую» рабочую силу нужной квалификации, или обучают работников прямо в процессе работы и в случае необходимости. Такие тенденции управления персоналом отрицательно сказываются на развитии предприятия.

Только правильным образом организованный менеджмент управления персоналом представляет собой главное условие обеспечения результативности производства, выпуска конкурентоспособной продукции, имеющей высокое качество, а также быстрого освоения открытий науки и техники.

Выводы по 1 главе.

Управление персоналом является одной из ключевых функций любой компании. Оно включает в себя множество процессов, которые направлены на управление и развитие персонала, а также на достижение целей компании.

В заключение, управление персоналом является ключевым элементом успеха любой компании. Оно включает в себя множество процессов, которые направлены на управление и развитие персонала, а также на достижение целей компании. Правильный подбор кадров, мотивация персонала, развитие персонала, оценка и контроль работы персонала, а также управление конфликтами – все эти аспекты помогут компании достичь успеха.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАОМ В ООО «А/С. ИРМАКИТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «А/С. Ирмакит»

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «А/с. Ирмакит».

Общество с ограниченной ответственностью «А/с. Ирмакит» расположен по адресу г. Благовещенск, Амурская область, ул. Театральная, Д. 32, помещение 2000II, почтовый индекс 675004.

Основная область деятельности (ОКВЭД 07.29.41) – Добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).

Компания «А/с. Ирмакит» была основана 15 октября 2010 года. Она специализируется на добыче руды методом открытой разработки и последующей извлечении ценных металлов. Главный прииск компании расположен в поселке Магдагачи. Открытая разработка – это метод добычи полезных ископаемых, при котором руда добывается из поверхностных слоев земли. Он часто используется для добычи металлов, таких как золото, серебро и медь. При этом, основным преимуществом открытой разработки является то, что она более экономически эффективна, чем подземная добыча. Важно отметить, что добыча руды может иметь негативный экологический эффект, поэтому компании, занимающиеся этой сферой, должны соблюдать строгие правила и нормы для минимизации вреда окружающей среде.

Компания «А/с. Ирмакит» занимается сезонной работой, то есть выполняет работы, которые могут быть выполнены только в течение определенного периода времени, не более семи месяцев. В компании работают только профессиональные сотрудники, что гарантирует качество выполняемых работ.

Добытую руду доставляют 60 т автосамосвалами из карьера в приемный бункер участка крупного дробления или на склад исходной руды

ЗИФ, представляющий собой площадку габаритами 70х40 метров. Запас руды на складе рассчитан на 3, 5 суток бесперебойной работы фабрики, что позволяет избежать перебоев в работе, связанных с погодой.

Объем добычи руды:

- коэффициент извлечения золота из руды составляет 87, 5 %.
- годовой объем добычи руды составляет от 3 до 5 тысяч тонн в год.

Содержание золота в породе меняется по годам в зависимости от графика работы на рудоносных участках.

Все работы по учету сотрудников (прием, перевод, увольнение) сосредоточены в центральном офисе. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «А/с. Ирмакит» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Показатели			Изменения показателей за 2020 – 2022 гг.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
1	2	4	5	6	7
Среднегодовая стоимость имущества (активов), тыс. руб.	23094,5	26400,6	31724,5	8630	37,37
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	164818,5	111939	129965	-34853,5	-21,15
Капитал, всего, тыс. руб.	98921	124957	134973	36052	36,45
в том числе:					
- собственный капитал	87964	91254	117791	29827	33,91
- заемный капитал	10957	33703	17182	6225	56,81
Выручка, тыс. руб.	50004	136094	131953	81949	в 2,64 раза
Себестоимость продаж, тыс. руб.	19770	109974	82316	62546	в 4,16 раза
Валовая прибыль, тыс. руб.	30234	26120	49637	19403	64,18
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3372	992	24924	21552	в 7,39 раз
Налоги и страховые взносы	10982	12067	14683	3701	33,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	19252	14053	34954	15702	81,56
Численность персонала, чел.	35	35	32	-3	-8,57

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
Соотношение собственного и заемного капитала, руб.	8,03	2,71	6,86	-1,17	-14,61
Затраты на рубль выручки, руб.	0,40	0,81	0,62	0,23	57,78
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26862	25128	24713	100	91,43
Выработка на одного работника, тыс. руб.	267,66	328,46	239,4	122,72	72,89
Рентабельность продаж, процент	6,74	0,72	18,8	12,14	в 2,78 раза

В итоге по данной таблице можно сделать следующие выводы. Было отмечено снижение выручки на 29,3% в 2022 году, что является достаточно тревожным симптомом.

Также произошло снижение прибыли от продаж на 51%, что указывает на достаточно плохое финансовое положение рассматриваемой организации.

Рентабельность продаж также снизилась на 5,8%. Снижение данного показателя можно объяснить тем, что возросли цены на запчасти и ГСМ, что в свою очередь отразилось и на увеличении себестоимости работ.

В заключение можно сделать вывод о том, что финансовое положение предприятия является неустойчивым.

2.2 Анализ состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Основную численность в ООО «А/с. Ирмакит» представляют рудничные рабочие, к руководителям относятся: менеджеры проектов; к специалистам относятся: лаборанты, специалист по охране труда, инженеры-технологи и геологи; к прочим служащим относятся: электромеханики и водители-машинисты.

Динамика состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит»
2020 – 2022 гг.

Показатели	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонения(+;-)			
							от 2020 г		от 2022 г	
1	2		3		4		5		6	
	человек	уд.вес, %	человек	уд.вес, %	человек	уд.вес, %	вчсл.	в%	вчсл.	в%
Весь персонал	35	100	35	100	32	100	-	-	-3	-
В том числе: -рабочие	25	71,5	26	74,3	23	71,9	1	2,8	-3	-2,3
служащие из них:	10	28,5	9	25,7	9	28,1	-1	-2,8	-	2,4
руководители	2	5,7	2	5,7	2	6,3	-	-	-	0,6
специалисты	5	14,2	4	11,4	5	15,6	-1	-2,8	1	4,2
прочие служащие	3	8,6	3	8,6	2	6,3	-	-	-1	-2,3

Удельный вес служащих составляет 28,1 %, что на 2,4 % больше, чем в предыдущем году. В составе служащих преобладают специалисты. Их удельный вес также несколько увеличился в 2021 году и составил 15,6 % от общей численности персонала. Также было отмечено сокращение общего числа персонала, что говорит об определенной текучести кадров. Проведем также анализ качественного состава работников. В первую очередь необходимо распределить их по возрасту (рисунок 3).

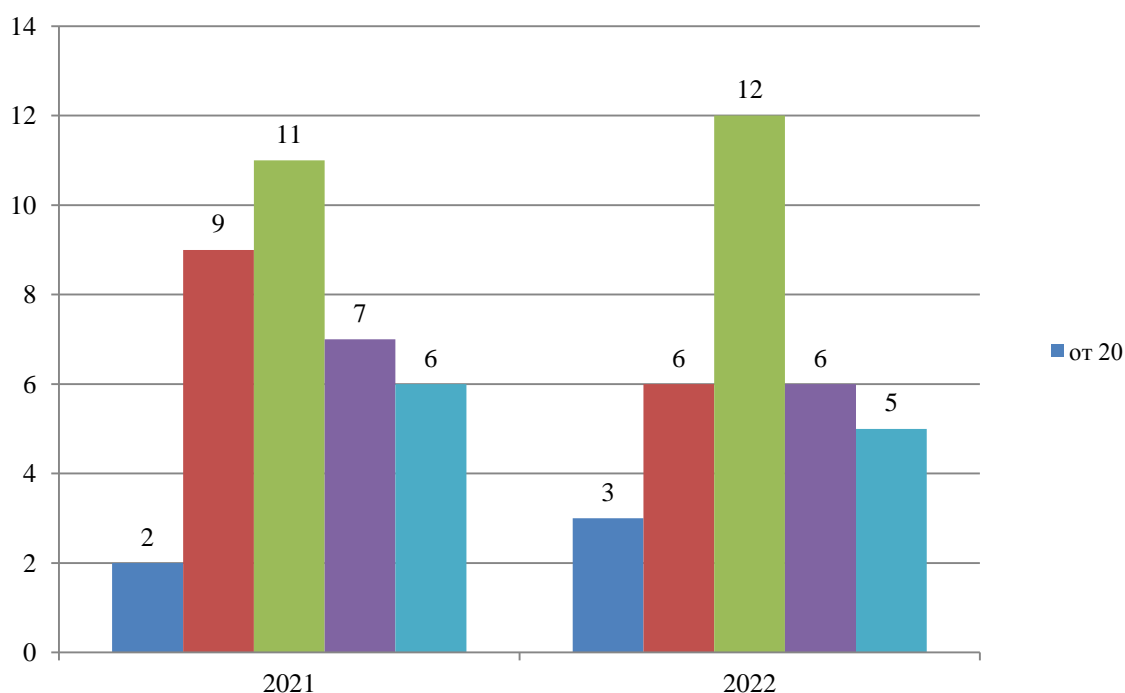


Рис. 3. Распределение персонала по возрасту, человек

Анализ динамики возрастного состава работников позволяет сделать вывод о том, что в 2022 году увеличилось количество работающих в возрасте до 20 лет, от 20 до 40 лет и уменьшилось количество работающих в оставшихся возрастных диапазонах.

Далее рассмотрим распределение по образованию (рисунок 4).

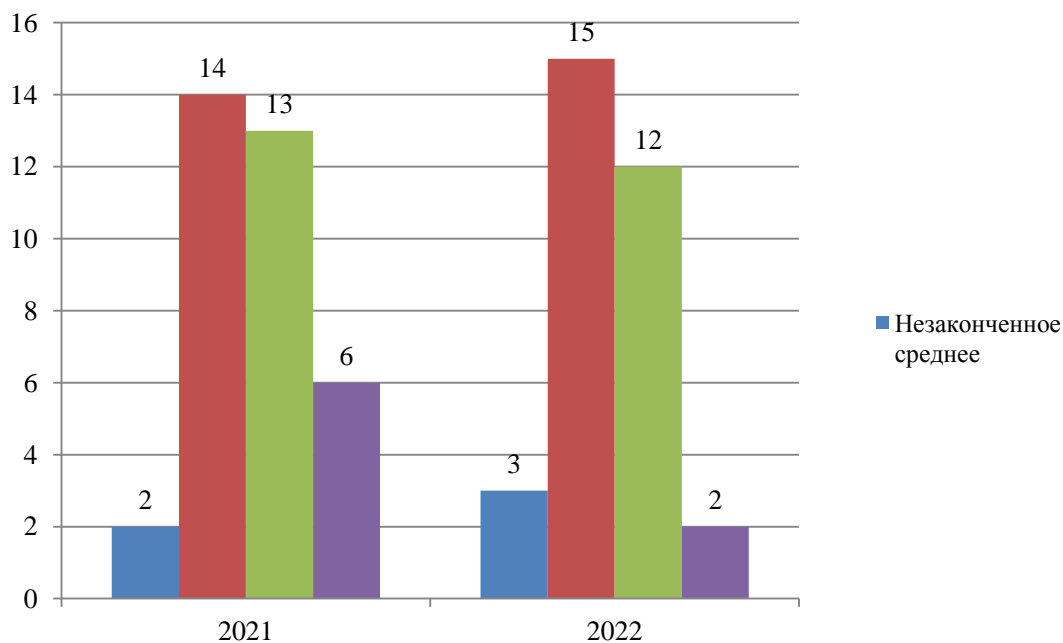


Рис. 4. Распределение персонала по образованию, человек

Анализ состава персонала по образованию показал, что наибольший удельный вес в составе персонала ООО «А/с. Ирмакит» занимают работники, имеющие среднее и среднее специальное образование.

Последним рассмотренным показателем станет распределение по стажу (рисунок 4).

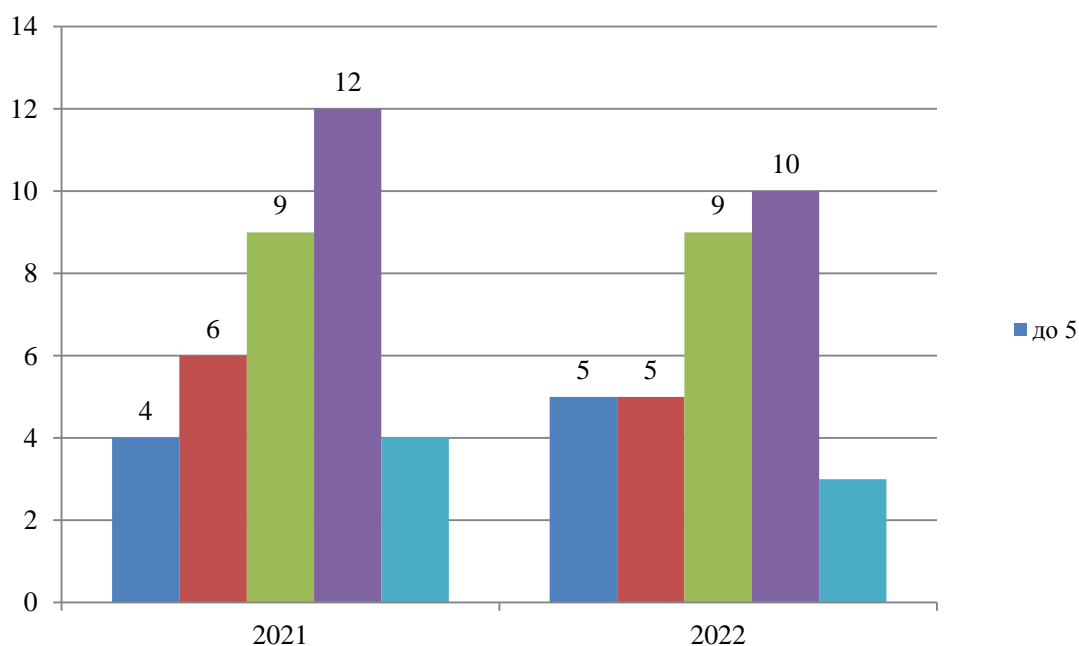


Рис. 5. Распределение персонала по стажу, человек

Исходя из данных рисунка 5, можно сделать вывод о том, что наибольшее количество персонала работает на предприятии от 15 до 20 лет, что является положительным показателем. Одним из принципов оплаты труда является превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

Проанализируем, как этому принципу следуют в ООО «А/с. Ирмакит», используя данные таблицы 4.

Таблица 4 – Анализ заработной платы работников ООО «А/с. Ирмакит» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонения показателя, (%)	
				2020	2021
1	2	3	4	5	6
Объем работ в сопоставимых ценах, тыс. руб.	320 887,7	322 049,2	322 096,2	100,36	100,01
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	98 887,0	94 883,50	95 102,32	95,95	83,87
Среднесписочная численность работников, чел	35	35	32	95,25	93,02
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1015,47	1069,93	1150,34	105,36	107,52

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	312,93	315,23	339,65	100,73	107,75
Зарботная плата на 1 рубль оказанных услуг, руб.	0,31	0,29	0,30	95,61	103,45
Коэффициент опережения темпов роста производительн. труда над темпами роста заработной платы	-	1,05	0,99	-	94,29

В целом, исходя из данных таблицы можно заметить, что затраты на заработную плату в пересчёте на 1 руб. реализации услуг значительно снизились в 2021 и 2022 годах. Если рассматривать заработную плату, то можно резюмировать, что на предприятии за период 2020-2022 годов значительно ухудшилось соотношение производительности труда и средней заработной платы. При этом нельзя не отметить, что если необходимо рассмотреть насколько влияет система вознаграждений, действующая на предприятии на эффективность развития данного предприятия, то необходимо проследить динамику таких показателей как производительность труда или выручка от реализации услуг на одного работника, что и было нами рассмотрено в таблице 5.

Таблица 5 – Анализа использования фонда рабочего времени

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 г. от			
				2020 г.		2021 г.	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Объем реализации продукции (услуг), тыс. руб.	320887,70	322049,20	322096,20	1208,50	0,38	47,00	0,01
Численность работающих	35	35	32	-3,00	-11,39	-2,00	-6,98
в том числе рабочих	25	24	22	-3,00	-11,39	-2,00	-6,98

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Удельный вес рабочих	79,75	82,39	80,71	0,97	-	-1,68	-
Отработано дней одним рабочим за год, дней	249	249	248	-1,00	-0,40	-1,00	-0,40
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	12,00	12,00	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Общее количество отработанного времени за год:							
всеми рабочими, чел-ч	752976	741024	672576	-80400	-10,68	-68448	-9,24
одним рабочим, чел-ч	2988,00	2988,00	2976,00	-12,00	-0,40	-12,00	-0,40
Среднегодовая выработка							
1 рабочего, тыс. руб.	1273,36	1298,59	1425,20	151,84	11,92	126,62	9,75
1 работника, тыс. руб.	1015,47	1069,93	1150,34	134,88	13,28	80,41	7,52
Средневная выработка 1 рабочего, руб.	5113,91	5215,20	5746,79	632,88	12,38	531,59	10,19
Среднечасовая выработка 1 рабочих, руб.	426,16	434,60	478,90	52,74	12,38	44,30	10,19

В заключение можно резюмировать, что в 2021 году увеличилась среднечасовая выработка и увеличился также удельный вес рабочих, что позволило значительно увеличить сам рост выработки. Однако в 2022 году удельный вес рабочих уменьшился и также снизилось число рабочих дней, что отрицательно повлияло на производительность труда.

2.3 Анализ системы управления персоналом

В ООО «А/с. Ирмакит» функции управления персоналом осуществляет группа по работе с персоналом.

Схема управления персоналом представлена на рисунке 6.



Рис. 6. Схема управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит»

В ООО «А/с. Ирмакит» функции управления персоналом осуществляет менеджер по персоналу. Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок – 3 месяца. Период адаптации на предприятии также считается равным 3 месяца, однако никаких мероприятий по адаптации не предусмотрено, что является значительной недоработкой

В ООО «А/с. Ирмакит» применяют смешанную систему оплаты труда – фиксированная ставка плюс премиальные, в случае достижения заданной нормы. Начисление премии происходит с фиксированным процентом от заработной платы по истечению срока сезонных работ. Порядок оплаты труда регламентирован Положением об оплате труда. Выплачиваются ежемесячные и разовые премии.

Таким образом, существующая система мотивации персонала предполагает материальное стимулирование в виде премий и штрафов (таблица 6).

Таблица 6 – Система поощрений и дисциплинарных взысканий работников ООО «А/с. Ирмакит»

Основания для поощрения / взыскания	Размер поощрения / взыскания
Поощрения	
Выполненный объем работ (начальники участков, бригадиры)	Премия в размере 25 % от заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30 % от заработной платы
Выполнение плана работ на участке (бульдозеристы, дизельщики, разнорабочие и т.д.)	Премия в размере 15 % от заработной платы
Выплаты премии к юбилейным датам, проф. праздникам	Премия в размере 10 % от заработной платы
Взыскания	
За невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	Штраф в размере 15 % от заработной платы
За допущенный просчет в работе	Штраф в размере 10 % от заработной платы
За хищение собственности предприятия (запасные части, ГСМ)	Штраф в размере 100 % от заработной платы и лишение премии
За нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	Штраф в размере 50 % от заработной платы
За нарушение требований трудового распорядка	Штраф в размере 50 % от заработной платы

Далее проанализируем удовлетворенность работников методами стимулирования труда. Данный анализ проведем на основе результатов полученных в результате опроса рабочих. В опросе участвовали 15 рабочих.

Результаты опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты опроса работников об удовлетворенности методами материального стимулирования труда, %

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
1	2	3	4	5	6
Размер должностного оклада	24,78	14,16	7,96	33,63	19,47
-размер выплат за интенсивность и высокие результаты работы	33,63	9,29	0,00	23,89	33,19

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
-размер выплат за качество выполняемых работ	19,91	14,16	8,41	14,60	42,92
-размер выплат за стаж непрерывной работы, выслугу лет	49,56	38,50	0,00	3,10	8,85
-размер премиальных выплат по итогам работы	16,37	14,60	8,41	43,81	16,81
-размер единовременной премии за выполнение важных и особо важных работ	51,33	23,89	0,00	9,29	15,49
-размер единовременной премии к юбилейным датам, проф. праздникам	67,70	5,31	2,21	10,18	14,60

Если рассматривать результаты опроса, то можно резюмировать что рабочих не устраивает размер их заработной платы. Так всего 24,78% оказались довольны заработной платой, в то время как 14,16% просто ею удовлетворены. Также процент скорее недовольных составляет 33,63%, а откровенно недовольных 19,47%.

При этом рабочие на рассматриваемом предприятии оказались удовлетворены различными премиями и выплатами, которые организует рассматриваемое предприятие. Однако их не устраивают выплаты поощрительного характера, которые выдаются по результатам работы.

Для того чтобы более полно понимать систему нематериальных поощрений проанализируем её в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ затрат на нематериальное стимулирование, тыс. руб.

Виды материально-неденежного стимулирования	Затраты на нематериальное стимулирование			Изменения 2021/2020		Изменения 2022/2021	
	2020г	2021г	2022г	+/-	%	+/-	%
Услуги культурных учреждений	1120	1043,44	999,21	-76,56	93,16	-44,23	95,76
Грамоты, медали	7	7	8	0	0,00	1	114,29

Согласно таблицы 8, суммы, направляемые на нематериальное

стимулирование имеют тенденции к снижению. В 2021 году данное снижение произошло на 7,95% по сравнению с 2020 годом. А в 2022 году данный показатель снизился на 9,27% по сравнению с предыдущим годом.

Далее проанализируем результаты опроса по нематериальным стимулам (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ ответов по нематериальным стимулам

Вопрос	Да	Нет
Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?	12	8
Нужны ли различные виды морального поощрения?	20	0
Какие виды морального поощрения нужны?		
- устная благодарность	3	17
-почетное звание	4	16
-грамоты	3	17
-подарки	18	2

Из таблицы 9 видно, что методами нравственного стимулирования владеют 54,42% рабочих. Также большинство опрошенных, т.е. 92,04% считают необходимым наличие моральных стимулов в ООО «А\с. Ирмакит». Что касается видов морального поощрения, то большинство респондентов считают, что в ООО «А\с. Ирмакит» подарки необходимы, другие виды, такие как словесные благодарности, почетные звания и грамоты, особого значения не имеют.

На сегодняшний день в ООО «А\с. Ирмакит» выполнены многочисленные работы по развитию внутрикорпоративных идей, что несомненно является заслугой коллектива.

ООО «А\с. Ирмакит» стремится позиционировать себя как надежный и перспективный работодатель. ООО «А\с. Ирмакит» уделяет внимание кадровому вопросу. Это свидетельствует, прежде всего, о том, что ООО «А\с. Ирмакит» стремится создать профессиональную команду с упором на менеджеров.

В любой сфере необходима строгая дисциплина. Нарушения, связанные с финансовым или имиджевым риском, наказываются очень

строго, вплоть до увольнения.

Это еще одно доказательство того, что работа HR-команды является неотъемлемой частью корпоративной среды ООО «А/с. Ирмакит».

Однако сотрудники ООО «А/с. Ирмакит» в целом недовольны корпоративной культурой банка.

В результате анализа управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит» были выявлены следующие недостатки в управлении персоналом (таблица 10).

Таблица 10 – Недостатки в управлении персоналом

Проблема	Составляющие проблемы
Увеличение текучести кадров	Слабая система адаптации персонала
Превышение темпов роста заработной платы над темпом роста производительности труда	Коэффициент опережения заработной платы над производительностью труда менее единицы
Неэффективность управленческих программ	Существующая система мотивации является не удовлетворительной

Таким образом, можно сделать вывод, что действующий система управления персоналом неэффективна в ООО «А/с. Ирмакит», применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «А/С. ИРМАКИТ» И РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом

В результате анализа управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит» были выявлены проблемы, а именно текучесть кадров, темпы повышения заработной платы по отношению к производительности труда меньше единицы и неудовлетворенность персонала системой мотивации.

Для того, чтобы решить те проблемы, которые были определены в ходе проведённого анализа необходимо следующие мероприятия:

- усовершенствование системы адаптации персонала;
- подготовка балльной оценки трудовой деятельности;
- повышение корпоративной культуры методом внедрения оздоровительных программ.

Рассмотрим эти действия более подробно.

Мероприятие № 1. Совершенствование системы адаптации персонала.

Мероприятие по совершенствованию системы адаптации персонала будет проведено в ООО "А/с. Ирмакит" с целью улучшения производительности труда и повышения эффективности работы сотрудников. Одним из основных элементов этой системы будет распределение сотрудников на 2-3 человека в рабочих группах.

Адаптация новых сотрудников будет проходить в несколько этапов. Сначала новички будут знакомиться с компанией, ее структурой и основными процессами. Затем они будут присоединяться к своим рабочим группам и начинать работу под руководством опытных коллег. Каждый новый сотрудник будет иметь своего наставника, который будет отвечать за его адаптацию и помогать ему в работе. Наставник будет проводить индивидуальные беседы с новичком, обсуждая его успехи и проблемы, помогая ему разобраться в сложных вопросах и налаживая коммуникацию со всеми членами группы.

Всего процесс адаптации займет около 2-3 недель, в зависимости от сложности работы и индивидуальных потребностей каждого нового сотрудника. Ответственным за проведение этого мероприятия будет HR-менеджер, который будет следить за процессом адаптации и оценивать его эффективность.

Также возможны встречи с начальством для нового сотрудника, чтобы он мог задать все интересующие его вопросы. На такие встречи будет выделено порядка 30 минут.

На первом этапе адаптации, когда новый сотрудник знакомится с компанией и ее структурой, встречи с начальством могут помочь ему лучше понять миссию и ценности компании, ее бизнес-модель и стратегию. Встречи с руководителями различных подразделений могут также помочь новичку понять, как его работа вписывается в общую картину и какие результаты от него ожидаются.

Кроме того, встречи с начальством могут помочь новым сотрудникам лучше понять ожидания, которые предъявляются к ним в рамках своей должности. Руководители могут рассказать о том, какие задачи и проекты будут переданы новому сотруднику, какие навыки и знания он должен иметь для выполнения своих обязанностей, и какие результаты от него ожидаются.

Встречи с начальством также могут помочь новым сотрудникам лучше понять корпоративную культуру и коммуникационные процессы в компании. Руководители могут рассказать о том, какие принципы и ценности лежат в основе работы компании, какие правила и процедуры следует соблюдать, и каким образом осуществляется коммуникация между различными подразделениями.

Встречи с начальством могут также помочь новым сотрудникам лучше понять свои перспективы развития в компании. Руководители могут рассказать о том, какие возможности для карьерного роста есть в компании, какие навыки и знания нужно приобрести для продвижения по карьерной лестнице, и какие требования предъявляются к сотрудникам на различных

уровнях.

План обратной связи для нового сотрудника представлен в таблице 11.

Таблица 11 – План обратной связи для нового сотрудника

День проведения обратной связи	Исполнитель	Цель обратной связи
День 1	Руководитель	Выявление проблемных ситуаций (сложность работы с техникой)
День 3	Наставник	Закрепление полученных ранее знаний
День 5	Руководитель	Выявление зон риска, проведение личных бесед с сотрудником. Похвала за развитие. Демонстрация первичных результатов работы с текущими результатами.
День 7	Наставник	Работа с результатами, полученными от руководителя по итогу личной беседы. Ответы на текущие вопросы, моральная поддержка. Похвала.
День 9	Руководитель	Ответы по текущим вопросам, разбор показателей, моральная поддержка.
День 11	Наставник	Корректировки по рабочим процессам
День 13	Руководитель	Калибровка с другими сотрудниками, обмен опытом.

По итогу проведения таким образом обратной связи, новый сотрудник будет не только получать и корректировать, усовершенствовать свои знания и использовать в работе, он так же будет в постоянном контакте с руководителем, наставником, или с коллегами в целом. Плюсом ко всему будет моральная поддержка не только от руководителя и наставника, но и от всей группы в целом. Так же сотрудник будет сам видеть свое развитие в профессиональном плане, будет взаимодействовать и со своими коллегами, чувствуя свою принадлежность к ним.

Мероприятие № 2. Внедрение материальной мотивации на основе КРІ.

Сотрудники ООО «А/с. Ирмакит», получающие в качестве оплаты фиксированный оклад, ориентированы лишь на формальное выполнение своих должностных обязанностей и при этом совершенно не мотивированы на развитие, на повышение качества и эффективности выполняемых работ, увеличение объемов выполняемых операций. В то же время стратегии

развития всех современных компаний предусматривают и рост объемов, и повышение качества продукции и услуг, и повышение эффективности, и все это ожидается от ее работников.

KPI – это ключевые показатели эффективности, которые используются для оценки работы компании или конкретных сотрудников. Они помогают определить, насколько успешно достигаются цели и задачи, и позволяют управлять процессом работы. Использование KPI при построении мотивации сотрудников является важным инструментом для повышения эффективности работы. Они помогают сотрудникам понимать, какие цели они должны достигнуть, и какие показатели будут использоваться для оценки их работы.

Прежде чем определять KPI для сотрудников, необходимо определить цели и задачи компании. Каждый сотрудник должен знать, как его работа влияет на достижение этих целей и какие KPI будут использоваться для оценки его работы. Определение KPI должно быть прозрачным и объективным. Они должны быть измеримыми, чтобы можно было установить точные показатели, которые будут использоваться для оценки работы.

Кроме того, они должны быть релевантными, то есть относиться к целям и задачам компании. Для построения мотивации сотрудников необходимо установить целевые показатели, которые будут использоваться для оценки работы. Они могут быть как количественными, так и качественными.

Количественные KPI могут включать количество продаж, количество клиентов, количество выполненных задач и т.д.

Качественные KPI могут включать уровень удовлетворенности клиентов, качество продукции или услуг и т.д.

После определения KPI необходимо установить систему наград и поощрений за достижение целей и задач. Награды могут быть как материальными, так и нематериальными. Они могут включать бонусы, повышение зарплаты, премии, дополнительные выходные дни,

поощрительные письма и т.д. Важно помнить, что КРІ должны быть гибкими и могут меняться в зависимости от изменения целей и задач компании. Они также могут быть адаптированы для каждого сотрудника в зависимости от его должности, опыта и уровня ответственности.

При использовании КРІ становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как мотивировать сотрудника. Тот, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за что его ожидает взыскания.

Мероприятие № 3. Совершенствование корпоративной культуры за счет внедрения wellness-программы.

Предлагается повышать корпоративную культуру с помощью программы реабилитации сотрудников.

Цели программы:

- реабилитация сотрудников филиала ООО «А/с. Ирмакит»;
- снижение заболеваемости, восстановление работоспособности сотрудников;
- профилактика и снижение профессиональных заболеваний;
- обеспечение психической и физической устойчивости работников;
- повышение производительности;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Для реализации программы сотрудники ООО «А/с. Ирмакит» приглашаются в свободное от работы время на посещение санаториев за счет компании.

3.2 Расчет предложенных рекомендаций

Управление персоналом можно разбить на несколько элементов, перечисленных ниже:

- Анализ работы: эта функция управления персоналом определяет, как должность вписывается в общую структуру компании.
- Стратегическое планирование персонала. Этот элемент, также называемый стратегическим планированием рабочей силы, включает в себя найм наиболее квалифицированного сотрудника, который соответствует необходимой роли в организации. Это гарантирует, что процессы найма являются последовательными, справедливыми и эффективными.
- Оценка эффективности: определение того, как оцениваются сотрудники, является функцией этого элемента управления персоналом. Используя этот элемент, специалисты по управлению персоналом решают, как часто оцениваются сотрудники и какие методы используются для оценки эффективности сотрудников.
- Координация льгот: определение типа льгот, которые получают сотрудники, и планирование их распределения является важной частью управления персоналом. Этот элемент также включает в себя выбор планов, таких как личное медицинское обслуживание.
- Непрерывное образование: чтобы сотрудники были вовлечены в развитие своей карьеры и инвестировали в свое рабочее место, управление персоналом следит за развитием сотрудников посредством непрерывного образования. Это может включать проведение семинаров, обучающих обедов или организацию участия сотрудников в профессиональных конференциях.
- Распределение заработной платы и окладов. Другой частью оперативной деятельности персонала по управлению персоналом является обеспечение правильного функционирования фонда заработной платы. Это может также включать установление шкалы заработной платы или уровней работы.
- Присутствие и отпуск: управление персоналом также означает контроль за выходными днями по болезни и по личным делам. Эта функция также включает отпуск или кратковременную нетрудоспособность.

Стандартная мотивационная формула при материальном стимулировании имеет вид:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная часть (премия).

Система материальной мотивации с использованием КРІ представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Система материальной мотивации с использованием КРІ

Ключевые показатели КРІ	Вес КРІ	Норма	Цель	Факт	Макс. премия	Факт премия
Качество работы	0,2	0,8	1	1	3500,00	3500,00
Выполнение плана	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00	5160,00
Дисциплина	0,4	0,8	1	0,6	4100	2050,00
Итого					17600,00	10710,00

Фонд премирования составляет 100% от должностного оклада, т.е. 17600 руб.

Расчет премии:

$$\text{Качество работы} = \frac{\text{факт}-\text{норма}}{\text{цель}-\text{норма}} * 3500 = \frac{1-0,8}{1-0,8} * 3500 = 3500 \text{ рублей}$$

$$\text{Выполнение плана} = \frac{758000-500000}{1000000-500000} * 10000 = 5160 \text{ рублей}$$

$$\text{Дисциплина} = \frac{1-0,8}{1-0,6} * 4100 = 2050 \text{ рублей}$$

Для всех показателей задаются три «уровня эффективности»:

1. База – худшее допустимое значение, «нулевая» точка, от которой начинается отсчет результата.

2. Норма – уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Это удовлетворительное значение показателя.

3. Цель – сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться.

Таким образом, премия по каждому КРІ вычисляется как доля от

максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает нормативное.

В ООО «А/с. Ирмакит» был проведен опрос с целью выявления пожеланий и предложений работников по организации совершенствования корпоративной культуры.

Опрос выявил следующие преимущества, респондентам можно было выбирать несколько вариантов ответов (рисунок 7).

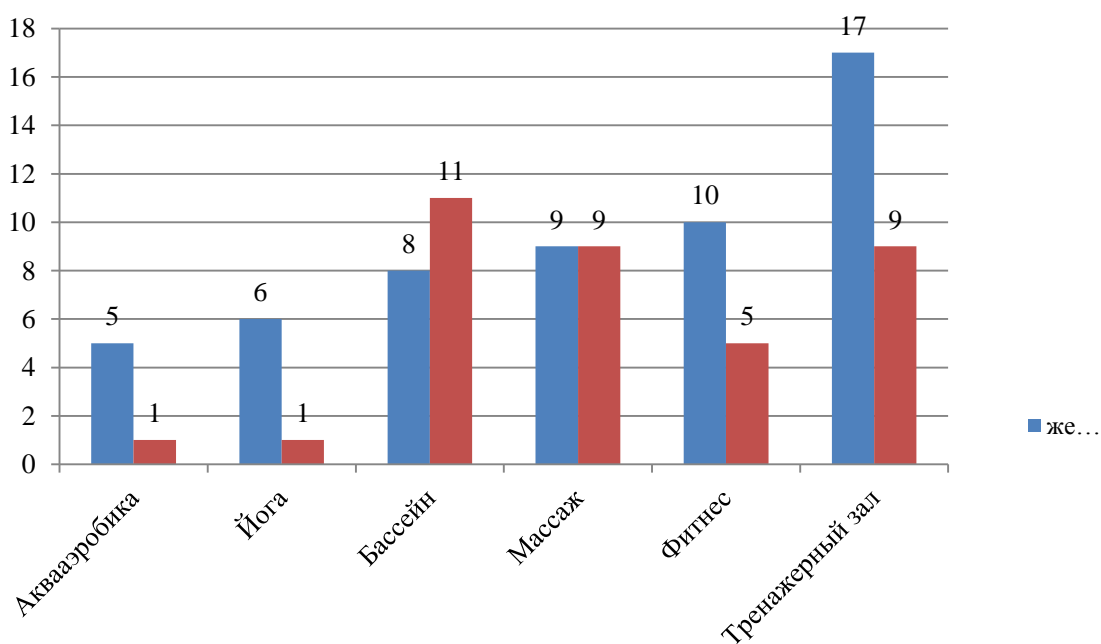


Рис. 7. Предпочтительные виды велнеса

Таким образом, согласно рисунку 6, большинство женщин (34%) предпочли бы посещение бассейна. 53% мужчин предпочли тренажерный зал.

Анализ времени посещения велнес-центра представлен на рисунке 8.

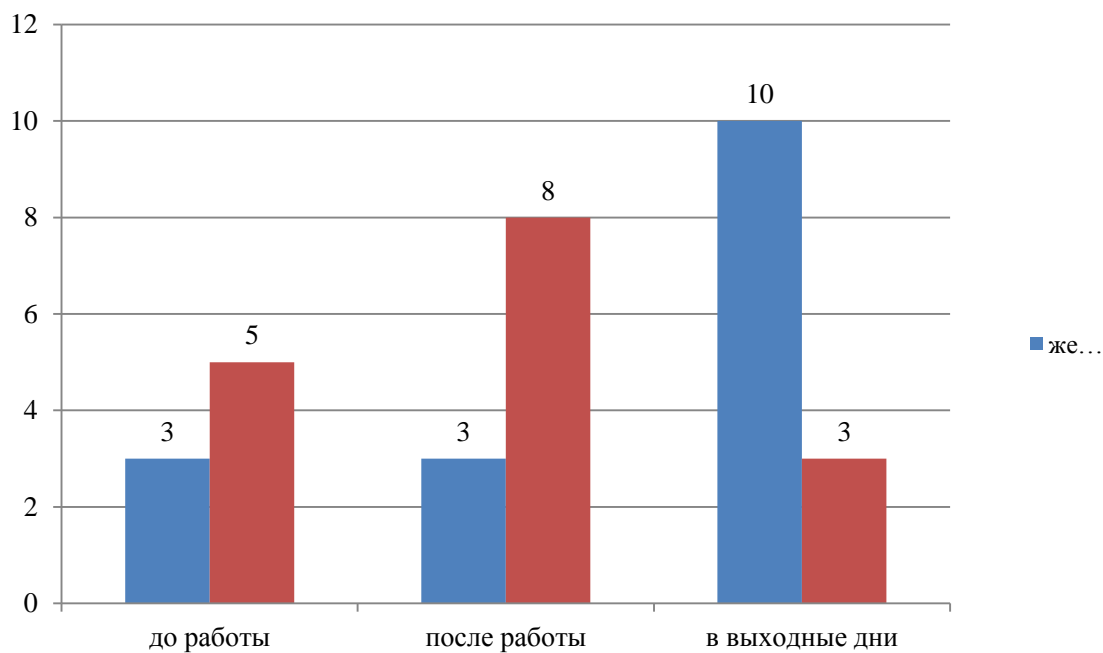


Рис. 8. Время посещения велнес-центра

В результате проведенного анализа большинство женщин (31%) предпочли заниматься велнесом в выходные дни, а мужчины (25%) после работы.

Анализ пожеланий работников ООО «А/с. Ирмакит» представлен на рисунке 9.

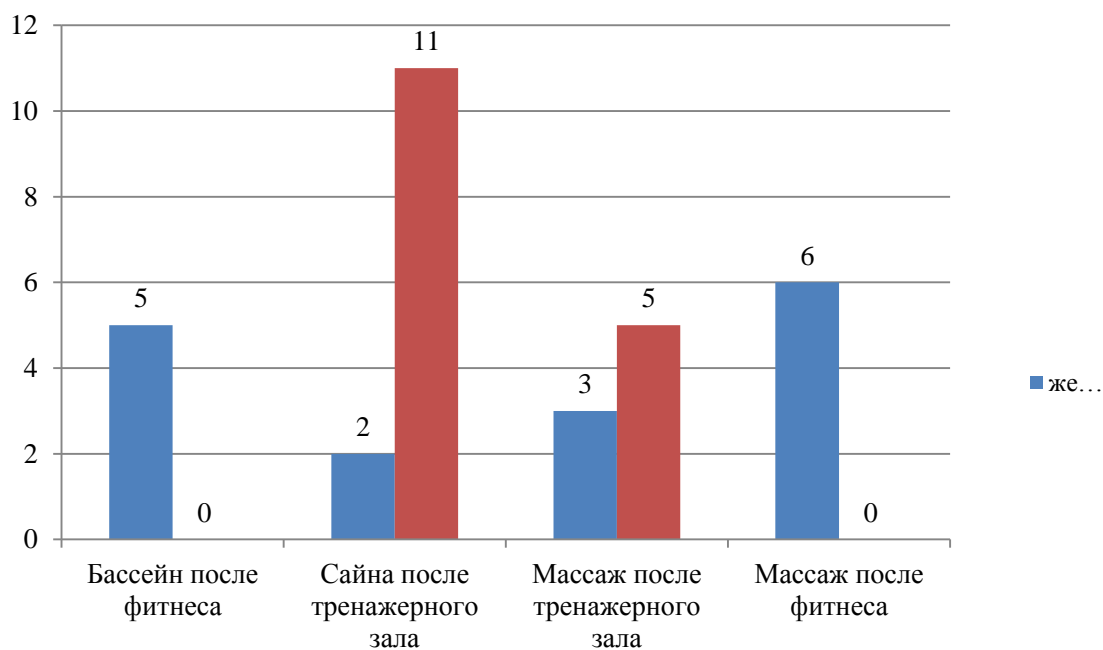


Рис. 9. Анализ пожеланий работников ООО «А/с. Ирмакит»

Женщины предпочли массаж после занятия фитнесом, мужчины – сауну.

Проведем анализ велнес-центров г. Благовещенск по выбранным видам велнеса (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ велнес-центров по выбранным предпочтениям

Название	Виды велнеса	Вид площадки	Наличие бассейна, сауны	Скидки корп. клиентам
1	2	3	4	5
Фитнес-клуб Gold's gym	Танцы, фитнес, тренажерный зал, йога	Закрытая	Бассейн, Сауна, СПА	7%

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
Wellness-студия «Extreme Gym»	Тренажерный зал, фитнес, аэробика, йога, стрейчинг	Закрытая	Сауна, Бассейн, СПА	10%
Бурхан	Танцы, фитнес, тренажерный зал, йога	Закрытая	Бассейн	8%

Исходя из данных таблицы 13 для работников ООО «А/с. Ирмакит» предпочтительным является Wellness-студия «Extreme Gym», так как она имеет закрытую площадку, предпочтительные виды велнеса. Скидка для корпоративных клиентов составляет 10%.

Анализ затрат на велнес-программу представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ затрат на велнес-программу

Программа	Стоимость группового посещения в месяц	Итого, тыс. руб.
Велнес	50,0	600,0
Итого		600,0

Таким образом, затраты на оздоровление в год составят 600 тыс. руб.

Предлагается бронирование Wellness-студии «Extreme Gym» в

последнее воскресенье месяца, т.к. по воскресениям ООО «А/с. Ирмакит» не работает.

3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Предлагаемые в данном исследовании направления совершенствования системы управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит» подразумевает достижение целого ряда экономических целей (таблица 15).

Таблица 15 – Экономические цели совершенствования управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит»

Цели	Критерии оценки
Снижение текучести кадров	Процент снижения коэффициента текучести кадров
Снижение производительности труда	Процент увеличения выработки на работника
Низкая система мотивации	Процент увеличения доходов банка

В целом, предложенные мероприятия позволят адаптировать новых сотрудников, чтобы на предприятии уменьшилась текучесть кадров. Если предприятие будет проводить оценку эффективности труда на основе КПИ, как было предложено, это отразится положительным образом на тех расходах, которые идут на заработную плату, а также значительно повысит производительность труда. Не менее важным является внедрение Велнес программы, что позволит оказать положительное влияние на здоровье персонала, что также отразится на производительности труда, а значит и на доходности предприятия.

Экономический результат может быть представлен в виде суммируемой разницы между рассчитанными затратами на предложенные мероприятия и экономической выгодой, которая предполагается от их внедрения. Все затраты, которые необходимы для внедрения предложенных мероприятий представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Возможные затраты на внедрение методов совершенствования управления персоналом ООО «А/с. Ирмакит»

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат, тыс. руб.
------------	-------------------	--------------------------

Совершенствование системы адаптации персонала	Не подразумевает затрат	0
Внедрение материальной мотивации на основе КРІ	Не подразумевает затрат	0
Внедрение программы оздоровления персонала	Оплата услуг велнес-центра	600,0
Итого		600,0

Экономическая эффективность от внедрения рассмотренных мероприятий представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Возможные выгоды от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию управления персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
Снижение текучести кадров	Предполагается, что совершенствование адаптации снизит текучесть нового персонала на 10 человек в год. Таки образом, текучесть кадров составит: 0,079. Текучесть кадров до внедрения мероприятия 0,114.	Снижение текучести кадров на 30,7%

Продолжение таблицы 17

Внедрение материальной мотивации на основе КРІ	Предполагается, что внедрение материальной мотивации повысит доходы ООО «А/с. Ирмакит» на 1,5%. Следовательно, производительность труда увеличится на 1,5%.	Увеличение дохода на 1,5% – 4831,443 тыс. руб. Выработка составит 1173,35 тыс. руб./чел. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы составит 1,02.
Внедрение программы оздоровления персонала	Предполагается, что внедрение программы оздоровления персонала позволит повысить доход на 0,5%	Увеличение дохода на 0,5% – 1610,48 тыс. руб. Годовой экономический эффект составит: 1610,48-600 = 1010,48 тыс. руб.

Рассматривая данные таблицы 17, можно отметить, что доходы ООО «А/с. Ирмакит» возрастут на 2% или на 6 441,92 тыс. руб. Также нельзя не отметить снижение текучести на 30,7% и увеличение выработки. Из всего этого можно заключить, что внедрение предложенных мероприятий является

экономически выгодным.

В заключение можно резюмировать, что проведённый анализ показал наличие в ООО «А/с. Ирмакит» определённых проблем управления персоналом, которые выливаются в высокую текучесть кадров, превышение заработной платы над производительностью труда и неудовлетворённость персонала мотивационными выплатами.

Чтобы решить выявленные проблемы были предложены такие мероприятия как совершенствование системы адаптации, создание оценки трудовой деятельности на основе КПИ, а также совершенствование корпоративной культуры за счёт внедрения велнес - программы. Предложенные мероприятия позволят адаптировать новых сотрудников о, чтобы на предприятии уменьшилась текучесть кадров. Если предприятие будет проводить оценку эффективности труда на основе КПИ, как было предложено, это отразится положительным образом на тех расходах, которые идут на заработную плату, а также значительно повысит производительность труда. Не менее важным является внедрение Велнес программы, что позволит оказать положительное влияние на здоровье персонала, что также отразится на производительности труда, а значит и на доходности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе раскрываются теоретические основы управления персоналом. Управление персоналом является одной из ключевых функций любой компании. Оно включает в себя множество процессов, которые направлены на управление и развитие персонала, а также на достижение целей компании.

Управление персоналом является ключевым элементом успеха любой компании. Оно включает в себя множество процессов, которые направлены на управление и развитие персонала, а также на достижение целей компании. Правильный подбор кадров, мотивация персонала, развитие персонала, оценка и контроль работы персонала, а также управление конфликтами – все эти аспекты помогут компании достичь успеха.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен качественный и количественный анализ персонала организации. Изучена характеристика ООО «А/с. Ирмакит»; проведен анализ численности и динамики персонала на предприятии; дана оценка системы мотивации труда персонала на предприятии, проведен опрос на степень удовлетворенности работниками условиями мотивации и условиями труда.

Динамика основных экономических показателей предприятия за три года позволила выявить ряд тенденций:

- выручка от реализации в 2022 году снизилась по сравнению с 2020 и 2021 годами на 29, 3 %, что является отрицательным показателем для деятельности предприятия;

- темп роста прибыли от продаж снизился в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 51 %, что говорит о снижении прибыли предприятия и не устойчивом финансовом положении.

Рентабельность продаж уменьшилась на 5, 8 %. Данное обстоятельство связано со значительным увеличением себестоимости работ, за счет роста

цен на ГСМ и автозапчасти.

В целом предприятие имеет неблагоприятную тенденцию развития за исследуемый период.

Удельный вес служащих составляет 28,1 %, что на 2,4 % больше, чем в предыдущем году. В составе служащих преобладают специалисты. Их удельный вес также несколько увеличился в 2021 году и составил 15,6 % от общей численности персонала. Также было отмечено сокращение общего числа персонала, что говорит об определенной текучести кадров.

Расчеты показали, что затраты заработной платы на 1 рубль реализации услуг в 2020 году по сравнению с 2021 и 2022 годами были значительно выше и составляли 0,31 рублей на рубль реализованных услуг (так, в 2021 г. данный показатель снизился до 0,29 рублей, а в 2022 г. – 0,30 рублей). Анализируя данные по заработной плате, можно сделать вывод о том, что в ООО «А/с. Ирмакит» за период 2020- 2022 гг. соотношение между ростом производительности труда и средней заработной платой изменилось в худшую сторону (так как процент роста средней заработной платы увеличился).

В 2021 году рост выработки был достигнут за счет увеличения среднечасовой выработки одного специалиста и увеличения удельного веса рабочих в структуре персонала ООО «А/с. Ирмакит». Это является резервом увеличения выработки на 54,46 тыс. руб. В 2022 году отрицательное влияние на уровень производительности труда так же оказало уменьшение удельного веса рабочих и снижения числа рабочих дней.

В проектной главе была проведена оценка системы управления персоналом и были выявлены основные проблемы системы управления персоналом в организации ООО «А/с. Ирмакит».

В результате анализа управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит» были выявлены следующие недостатки в управлении персоналом

- увеличение текучести кадров;
- превышение темпов роста заработной платы над темпом роста

производительности труда;

- неэффективность управленческих программ.

Таким образом, можно сделать вывод, что действующий система управления персоналом неэффективна в ООО «А/с. Ирмакит», применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие рекомендации:

- усовершенствование системы адаптации персонала;
- подготовка балльной оценки трудовой деятельности;
- повышение корпоративной культуры методом внедрения оздоровительных программ.

Разработанные мероприятия позволят проводить адаптацию сотрудников с целью снижения текучести кадров. Оценка эффективности труда на основе КРІ позволит снизить расходы на заработную плату и повысить производительность труда. Внедрение велнес-программы с целью совершенствования корпоративной культуры позволит снизить заболеваемость персонала и повысить производительность и следовательно, доходы банка. Таким образом, внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом является целесообразным и экономически выгодным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алейникова С. М., Мухин С. Г., Новаковская Д. Б. Процессный подход в управлении кадровой политикой // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-kadrovoy-politiko> (дата обращения: 02.12.2022).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с
3. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с
4. Бабешкова Е.В., Жамкова Т.Г. Влияние кадровых процессов на организационную культуру // OeconomiaetJus. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kadrovyyh-protsessov-na-organizatsionnuyu-kulturu> (дата обращения: 02.12.2022).
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с
6. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25
7. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // ModernEconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22
8. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. 250 с.

9. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 175 с.
10. Гагарина С.Н., Садовникова А.С. Трудовая мотивация персонала в современной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №1-1 (83). – С.12-14.
11. Дуров Р.С., Варнакова Е.В., Кобзев К.О., Кобзева Н.Д. Стадии процесса кадрового планирования. Методы прогнозирования кадровых потребностей // Молодой исследователь Дона. 2019. №6 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stadii-protsesssa-kadrovogo-planirovaniya-metody-prognozirovaniya-kadrovyyh-potrebnostey> (дата обращения: 02.12.2022).
12. Зажогина О.Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-formirovaniya-kadrovoy-politiki-na-predpriyatii> (дата обращения: 02.12.2022).
13. Зелинская, М. В. Проблемы модернизации инструментов государственного и муниципального управления / М. В. Зелинская // Проблемы развития современного общества : Сборник научных статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 23–24 января 2020 года / под редакцией: Кузьминой В.М.. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 240-243
14. Кадникова В.О. Совершенствование процесса кадрового планирования персонала, взаимосвязь с кадровым контроллингом // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. №14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsesssa-kadrovogo-planirovaniya-personala-vzaimosvyaz-s-kadrovym-kontrollingom> (дата обращения: 02.12.2022).

15. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2020. 64 с
16. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59
17. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с
18. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
19. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.А. Литвинюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 214 с.
20. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
21. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244
22. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с
23. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с

24. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с
25. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с
26. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева // Наука и инновации – современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-55.
27. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. – М.: КноРус. 2020. 720 с
28. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143
29. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с
30. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
31. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.
32. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с
33. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2022 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	36 254	27 195	25 606
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	2 973	1 031	1 004
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	39 227	28 226	26 610
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	29 008	20 398	57 382
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	97	-
	Дебиторская задолженность	1230	32 802	55 014	10 435
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	33 719	17 893	3 579
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	93	1 913	252
	Прочие оборотные активы	1260	124	1 416	663
	Итого по разделу II	1200	95 746	96 731	72 311
	БАЛАНС	1600	134 973	124 957	98 921

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «А/с. Ирмакит» на 31.12.2022г.

Актив

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	117 771	91 234	87 944
	Итого по разделу III	1300	117 791	91 254	87 964
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	1 451	16 719	2 415
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 807	1 181	3 197
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	5 476	7 699	-
	Итого по разделу IV	1400	10 734	25 599	5 612
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	767	767	767
	Кредиторская задолженность	1520	5 651	7 307	4 548
	Доходы будущих периодов	1530	30	30	30
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	6 448	8 104	5 345
	БАЛАНС	1700	134 973	124 957	98 921

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «А/с. Ирмакит» на 31.12.2022 г.

Пассив

ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.

Отчет о финансовых результатах

За 2021 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2021 г.</i>	<i>За 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	136 094	50 004
	Себестоимость продаж	2120	(109 974)	(19 770)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	26 120	30 234
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(19 513)	(7 837)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 607	22 397
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	24	584
	Прочие расходы	2350	(2 238)	(3 626)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 393	19 355
	Налог на прибыль ⁵	2410	353	(4 083)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(1 442)	(4 007)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	1 795	785
	Прочее	2460	0	(143)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 746	15 129
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	0	(19 146)
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	4 746	(4 017)

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «А/с. Ирмакит» за 2021 г.

Отчет о финансовых результатах
За 2022 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	131 953	136 094
	Себестоимость продаж	2120	(82 316)	(109 974)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	49 637	26 120
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(14 684)	(19 513)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	34 953	6 607
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	322	24
	Прочие расходы	2350	(2 090)	(2 238)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	33 185	4 393
	Налог на прибыль ⁵	2410	(6 648)	353
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(5 978)	(1 442)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(670)	1 795
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	26 537	4 746
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	26 537	4 746

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «А/с. Ирмакит» за 2022 г.