

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

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации (на примере АО «Управление малой механизации»)»

Студент

В.С. Фоменко

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Фоменко В.С.

Тема работы: «Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации (на примере АО «Управление малой механизации»)».

Научный руководитель: Сярдова О.М.

Цель бакалаврской работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации.

Предмет исследования – кадровая политика конкретного предприятия.

Объектом исследования выступает АО «Управление малой механизации».

Границы исследования - 2015-2017 гг.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена важностью существования эффективной кадровой политики на любом хозяйствующем субъекте, так как именно за счет персонала достигаются показатели эффективности деятельности организации, его устойчивость и конкурентоспособность. Грамотно выстроенная кадровая политика дает предприятию преимущества в виде контроля текущей ситуации, а также возможность прогнозирования изменений.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты, полученные при исследовании, могут быть применены в практической деятельности АО «Управление малой механизации»).

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка используемой литературы из 20 источников. Общий объем работы 51 страница машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	6
1.1 Понятие, цели и виды кадровой политики .....	6
1.2 Механизм реализации и оценка кадровой политики.....	14
2 Анализ кадровой политики в АО «Управление малой механизации» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ системы управления персоналом и особенности кадровой политики .....	25
3 Совершенствование кадровой политики в АО «Управление малой механизации».....	38
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации .	38
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации .....	43
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	50

## Введение

Сложившиеся современные экономические условия диктуют предприятиям свои правила касательно рентабельности организаций ввиду обостряющейся конкурентной борьбы. Все большую популярность приобретают особые методы управления «по-новому», что подразумевает особый подход к построению системы управления персоналом. Так каким же образом предприятиям выстроить грамотную систему управления? Ответ на этот вопрос лежит в основе формирования кадровой политики предприятия.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена важностью существования эффективной кадровой политики на любом хозяйствующем субъекте, так как именно за счет персонала достигаются показатели эффективности деятельности организации, его устойчивость и конкурентоспособность. Грамотно выстроенная кадровая политика дает предприятию преимущества в виде контроля текущей ситуации, а также возможность прогнозирования изменений.

Кроме того, стоит отметить, что на современном этапе развития кадровая политика многих компаний охватывает многие элементы, такие как трудовые конфликты и взаимоотношения с руководством компании, с общественными организациями по решению производственных проблем, изучение роли социальных программ для организации, влияющих на трудовой потенциал и т.д. В этой связи в современных условиях разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание. При определении потребности в персонале различных категорий следует как можно точнее учитывать существующие на каждом предприятии взаимодействия между трудовыми и производственными факторами. В рыночной экономике эффективность деятельности предприятия зависит не только от действующих цен на трудовые ресурсы, но и от людей, которые собственно трудятся на этом предприятии. Совокупность данных обстоятельств обуславливает актуальность темы бакалаврской работы.

Целью работы - разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) рассмотрение теоретических аспектов кадровой политики организации;
- 2) анализ кадровой политики конкретного предприятия;
- 3) разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики АО «Управление малой механизации»;

Объектом исследования бакалаврской работы выступает АО «Управление малой механизации».

Предмет исследования бакалаврской работы является кадровая политика организации.

Методологической основой работы являются публикации отечественных и зарубежных экономистов, менеджеров, финансистов, в которых рассматриваются вопросы кадровой политики организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты, полученные при исследовании, могут быть применены в практической деятельности АО «Управление малой механизации»)

Для решения задач, поставленных в процессе бакалаврского исследования, использовались следующие научные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, ситуационный, системный и комплексный подходы.

# 1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

## 1.1 Понятие, цели и виды кадровой политики

Кадровая политика организации представляет собой совокупность приемов и методов, направленных на осуществление эффективной кадровой работы, развитию персонала и его потенциала, сплочению коллектива и выработке реакции коллектива на постоянно меняющиеся условия внешнего мира с учетом стратегии развития предприятия [13].

Кадровая политика предприятия включает в себя:

- сформированные цели управления персоналом, которые должны учитывать в себе не только экономическую составляющую, но также интересы работников организации и их потребности;

- идеологию и принципы кадровой работы. Идеология предприятия представляет собой совокупность норм, правил, которые не должны нарушаться при кадровой работе;

- условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов [12].

На сегодняшний день существуют различные трактовки понятия кадровой политики, и различными авторами так и не принято общего понятийного аппарата. Анализируя различные подходы к определению кадровой политики можно выделить три большие группы:

- кадровую политику рассматривают как систему принципов, методов и критериев, направленных на работу с персоналом, причем под персоналом понимаются все работники в управленческой системе;

- кадровую политику рассматривают как управленческий инструмент, который имеет своей целью коллаборацию усилий всех сотрудников организации для достижения стратегических целей;

- кадровую политику рассматривают как некий социальный управленческий процесс, который кооперирует производственные группы для достижения целей.

В настоящее время вопросам кадровой политики выделяется особое внимание. Понятие кадровой политики закладывается в умах людей как комплекс направлений кадровой работы. Данным направлениям работы уделяют внимание все уровни руководства организаций и в связи с этим функция управления персоналом приобретает вид чего-то масштабного, стратегического, становясь, на наш взгляд, одной из стратегических функций менеджмента. При всем этом функция управления персоналом сохраняет свои классические методы и инструменты, такие как планирование рабочей силы и её привлечение, повышение квалификации, аттестация персонала и др. Эти методы и инструменты и определяют, в целом, цели кадровой политики предприятия.

Основными целями кадровой политики являются:

- планирование потребности в персонале организации и обеспечение её нужными кадрами в нужном количестве;
- соблюдение предусмотренных законодательно прав и обязанностей сотрудников;
- наиболее грамотное и оптимальное использование кадрового потенциала;
- поддержание благоприятного климата в коллективе с целью их эффективной работы [8].

Говоря конкретно о кадровой политике предприятия можно сказать, что она представляет собой своего рода стратегическую поведенческую линию работы с персоналом предприятия. Она включает в себя формирование такого трудового коллектива, который был бы способен работать на цели предприятия, не ущемляя при этом своих интересов. Исходя из этого, варианты реализации кадровой политики могут быть достаточно обширны. Приведем некоторые из них:

- увольнение или сохранение персонала, причем сохранение персонала может выражаться в нескольких формах: например, путем перевода на сокращенный рабочий день, направление сотрудника на профессиональную переподготовку и т.д.;

- профессиональная переподготовка персонала на самом предприятии или с привлечением внешних тренеров;

- новый прием сотрудников или переподготовка тех, кто в силу объективных причин подлежит высвобождению с предприятия;

- прием новой рабочей силы или использование уже имеющихся рабочих возможностей, но с большей интенсивностью и многое другое [5].

Кадровая политика — это не только процесс найма и подбора персонала, она включает в себя такие процессы, как подготовка, переподготовка, развитие, аттестация, адаптация и обеспечение персонала. Условно существует стратегическая кадровая политика и текущая. Стратегическая кадровая политика формирует цели на дальнюю перспективу, а текущая имеет своей основной целью оперативное решение кадровых вопросов. И, конечно же, между этими кадровыми политиками необходима взаимосвязь, которая бывает между стратегией и тактикой достижения какой-либо цели [20].

При реализации кадровой политики на предприятии происходят попытки решения следующих задач:

- планирование потребности в персонале, штатных единицах, а также того, какими качествами должна обладать та или иная должность;

- адаптация персонала и осуществление повышения квалификации;

- формирование плана затрат, касающихся персонала;

- мотивация персонала (материальное и моральное стимулирование);

- сбор и анализ информации о текущей деятельности и реализации стратегии предприятия [11].

Фиксация положений кадровой политики обычно отражается в таких общекорпоративных документах предприятия, как инструкции, меморандумы. Эти документы призваны регламентировать процесс управления персоналом на



предприятия. Как правило, такие документы официально присутствуют на предприятиях, занимающих большие доли рынка, крупных предприятиях. На предприятиях среднего и малого предпринимательство обычно такие документы не разрабатываются, а существует неофициальная система установок. Использование официальных документов, отражающих принципы кадровой политики позволяет предприятиям:

- улучшать взаимоотношения между различными структурными подразделениями;
- доводить до персонала принципы и взгляды руководства на систему управления человеческими ресурсами;
- улучшать климат и настроение в коллективе и так далее.

В теории управления персоналом и реализации кадровой политики существуют ее основные направления:

- прогнозирование внутренней и внешней ситуации, в которой может находиться организация и исходя из этого прогноза определение требований к персоналу предприятия;
- разработка методов, методик управления человеческими ресурсами предприятия, а также формирование новых кадровых структур;
- формирование альтернативных вариантов по подбору, сохранению и высвобождению персонала и выбор наиболее рационального варианта;
- формирование методик развития персонала (обучение, переподготовка, повышение квалификации), необходимых в связи с бурным ростом использования новых технологий, необходимости привлечения молодых специалистов, их продвижения и так далее;
- улучшение психологического климата в коллективе и возможность сотрудников в участии при управлении организацией в целом или её отдельных структурных единиц [14].

Не будет открытием тот факт, что кадровая политика тесно взаимосвязана со всеми областями хозяйственной деятельности предприятия. Решения, принимаемые в ходе реализации кадровой политики затрагивают все сферы

предприятия такие, как внешняя деятельность, производственный процесс, научно-техническая деятельность и многое другое. Ввиду того, что кадровая политика призвана обеспечить предприятие необходимыми ему трудовыми ресурсами очевидно, что решения по тем вопросам, кого нанять, как стимулировать, адаптировать, аттестовать и другое влияют и на те решения, которые принимаются в области хозяйственной деятельности предприятия.

Выстраивая кадровую политику организации прежде всего необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды, который поможет определить концепцию развития не только персонала, но и всей организации в целом. Анализ внешней среды состоит из двух этапов:

- макроэкономический анализ, который предполагает характеристику экономического состояния и общих тенденций на рынке труда, социальные, политические процессы, правовое регулирование, развитие в области научно-технической деятельности, инфраструктуры и др.;

- анализ микроокружения, предполагающий характеристику локального рынка труда, занятости и социального обеспечения, а также анализ кадровой политики конкурентов.

Что касается анализа внутренней среды, то он направлен на выявление перспектив развития кадрового потенциала, определения стиля и методов управления, коммуникациям, финансовой, маркетинговой составляющих предприятия, а также организационной культуре и потребностям её изменения. Самым главным элементов анализа внутренней среды можно назвать анализ миссии и целей предприятия.

Миссия предприятия представляет собой смысловое значение его существования и выражается в том, что готово сделать предприятие на благо общества, что останется после существования предприятия. Миссия предприятия выступает основой его стратегии. Проводя анализ миссии предприятия важным моментом является определение того, каким образом миссия отражается на стратегии управления персоналом и каков набор элементов этой стратегии дабы не противоречить миссии.

Анализ внутренней среды позволяет выявить:

- сильные и слабые стороны персонала организации, а также разработать рекомендации по устранению выявленных недостатков и совершенствованию сильных сторон персонала дабы повысить эффективность деятельности предприятия;

- возможности и угрозы предприятия, которые требуют неотлагательного вмешательства с целью их устранения или с целью максимального эффекта.

Таким образом, можно сказать, что сущность кадровой политики складывается из стратегии управления персоналом, которая, в свою очередь, формируется на базе стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом представляет собой, по мнению Кибанова А.Я., «комплекс планов, решений, форм и методов действий, позволяющих наиболее эффективно и квалифицированно оценить персонал и разработать эффективную систему воздействия на него с целью реализации стратегии предприятия» [13].

Стратегия управления персоналом предполагает следующие этапы:

- формирование целей управления персоналом;
- формирование идеологии и принципов кадровой работы, что должно быть отражено в специальном документе;
- обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов [19].

По мнению ряда авторов, можно считать, что стратегия управления персоналом – производная стратегии кадровой политики. В свою очередь, на сегодняшний день существует несколько концепции стратегии кадровой политики:

- согласно первой концепции стратегия развития организации определяет и стратегию управления персоналом;

- вторая концепция выделяет стратегию управления персоналом в отдельную систему, которая существует автономно, независимо от стратегии развития. Иными словами, персонал предприятия выделяется как отдельный, самостоятельный ресурс;

- третья концепция, появившаяся позже первых двух, соединяет в их в себе. Стратегия развития организации сопоставляется с потенциалом кадровых ресурсов, и на этой основе определяются направления стратегии кадровой политики.

Охарактеризовав стратегии кадровой политики хотелось бы остановиться на типах кадровой политики, которые выделяет в своих трудах Базаров Т.Ю. По его мнению, кадровая политика может формироваться по двум основаниям. Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации. В этой связи можно выделить типы кадровой политики:

- пассивная кадровая политика – представляет собой комплекс мер, направленных на устранение негативных последствий каких-либо управленческих решений, не несет в своей основе разработку правил и норм кадровой стратегии. Организации, придерживающиеся такой политики, как правило, не прогнозируют потребность в персонале, не проводят анализ персонала, диагностику кадровой ситуации и прочее. Менеджмент предприятия привык работать в режиме экспресс-помощи при возникновении конфликтов, без попыток понять причины их возникновения и последствия, которые они несут;

- реактивная кадровая политика – представляет собой комплекс мер, когда менеджмент предприятия способен контролировать негативные состояния в работе с персоналом, а также способен найти причины сложившегося кризиса, которые зачастую кроются в отсутствии высококвалифицированных кадров, мотивации и желанию работать более продуктивно. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи, ориентированы на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем;

- превентивная кадровая политика – такая политика имеет место существовать, когда менеджменту предприятия понятны и ясны прогнозы развития ситуации в области управления персоналом, но руководство не имеет достаточных средств для влияния на эту ситуацию. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период;

- активная кадровая политика – представляет собой некий идеал кадровой политики, когда менеджмент предприятия может прогнозировать ситуацию, а также полностью влиять на неё. Организации с такой кадровой политикой занимаются разработкой антикризисных кадровых программ, мониторингом ситуации, корректировкой исполнения программ и многое другое [6].

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как осознаваемыми, так и мало поддающимися алгоритмизации и описанию. В этой связи активную кадровую политику делят на рациональную и авантюристическую. Рациональная кадровая политика подразумевает, что предприятие имеет качественный диагноз, а также обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Авантюристическая кадровая политика подразумевает, что предприятие не имеет качественного диагноза, а также обоснованного прогноза развития ситуации, однако все равно стремится влиять на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

Второе основание для разделения кадровой политики на типы связано с ориентацией на собственный или внешний персонал, а также степенью открытости к внешней среде. По данному основанию выделяют две кадровые политики: открытую и закрытую.

При открытой кадровой политике характерна прозрачность для потенциальных сотрудников, любой желающий может устроиться на работу причем на любую должность, на которую способен претендовать с самой низкой и до уровней высшего руководства. Предприятие готово и желает принимать на работу любых сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям, не имея опыта работы в этой или схожих организациях. Такой тип кадровой политики обычно характерен для предприятий, которые появились на рынке относительно недавно, но настроены решительно, агрессивно, готовы к завоеванию новых рыночных сегментов, быстрому росту и выходу на ведущие позиции в своей отрасли.

При закрытой кадровой политике характерно не включение нового персонала в должности, а перемещения, замещения должностей происходят только за счет сотрудников предприятия. Допускается принятие новых сотрудников исключительно на низший должностной уровень. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

## 1.2 Механизм реализации и оценка кадровой политики

Реализация кадровой политики может происходить по-разному, все зависит от того, какие цели преследует предприятие. Кадровая политика может быть быстрой и решительной, формально, нацеленной на выполнение производственных задач, но также может быть и гуманной, нацеленной на коллектив предприятия.

Правильно выбранная и разработанная стратегия кадровой политики позволяет:

- качественно и своевременно наполнять предприятие необходимыми трудовыми ресурсами с целью его бесперебойно работы и повышению эффективности функционирования;

- формировать уровень трудового потенциала работников при минимальных затратах (происходит экономия на издержках, связанных с наймом, подготовкой и переподготовкой персонала);
- стабилизировать климат в коллективе;
- повысить мотивацию персонала;
- более рационально использовать имеющиеся трудовые ресурсы предприятия и др.

Однако достижение таких положительных моментов невозможно, если выбранная кадровая политика не оценена в условиях конкретного предприятия, его организационно-технических и социальных условиях. Риск не реализации кадровой политики или её реализации с меньшим эффектом может быть связан с тем, что:

- может измениться стратегия развития предприятия и его производственная деятельность ввиду различных внешних угроз и экономической ситуации;
- может измениться ситуация на отраслевом рынке труда, а также могут возникнуть трудности при окупаемости средств, вложенных в рабочую силу;
- могут возникнуть трудности, связанные с окупаемостью средств, вкладываемых в персонал;
- при реализации кадровой политики со стороны персонала может возникнуть отторжение, нежелание выполнять условия, направления политики и др.

Механизм реализации кадровой политики начинается с её формирования, которое происходит в несколько этапов. Первый этап заключается в нормировании кадровой политики, определении целей и принципов работы с персоналом. На данном этапе анализируется стратегия развития предприятия, его корпоративная культура, формируется «идеальный образ» сотрудника и пр.

Второй этап – программирование, включающий в себя формирование путей достижения кадровой работы. Данные пути должны формировать систему процедур и правил по достижению кадровых целей с учетом вида

кадровой политики, используемого на предприятии. Таким образом, при реализации закрытой кадровой политики не допускается использование программ по интенсивному набору персонала с использованием СМИ и кадровых агентств. При кадровой политики такого типа целесообразным будет проводить отбор среди знакомых своих сотрудников, а также учащихся корпоративных учебных заведений.

Третий этап – мониторинг персонала. На данном этапе выделяются и определяются процедуры по диагностике и прогнозированию кадровой ситуации на предприятии, развитию персонала, совершенствованию его навыков и умений. Происходит появление кадровых мероприятий, которые направлены на достижение кадровых целей в развитии организации. Кадровые мероприятия различны в зависимости от используемого вида кадровой политики (открытой или закрытой) [4].

Оценка кадровой политики происходит, как правило, по следующим основным критериям:

1. Состав персонала (качественный, количественный). При оценке для начала персонал делят на категории такие как руководящий персонал, менеджмент, обслуживающий персонал. Также берется количественное соотношение мужчин и женщин, людей пенсионного возраста и подростков, не достигших возраста 18 лет (при наличии), работающих сотрудников и сотрудников, находящихся в отпусках. Качественный состав персонала определяется по таким критериям как уровень образования, опыт работы, повышение квалификации, средний возраст и прочие факторы.

2. Гибкость кадровой политики. Данная оценка предусматривает возможность кадровой политики изменяться под меняющиеся условия внешней среды и требований рынка.

3. Степень учета интересов сотрудника. Оценка данного критерия подразумевает определение степени индивидуального подхода к каждому сотруднику организации.



4. Текучесть кадров. Показатель текучести кадров выражается в количестве ушедших сотрудников (по собственному желанию, по желанию администрации предприятия). Помимо этого, текучесть кадров затрагивает перемещения персонала, например, по возрастному признаку, по производственной необходимости [2].

Движение персонала предприятия происходит по разным причинам: заработная плата, условия труда, возраст и состояние здоровья, образование, опыт работы и множество других взаимосвязанных факторов, по которым может осуществляться движение персонала. Сила и характер их влияния изменчивы и зачастую трудно поддаются количественной оценке.

Показатель текучести кадров представляет собой один из самых показательных критериев оценки кадровой политики. Чем меньше данный показатель, тем предприятие считается стабильнее и устойчивее. Однако, порой высокое значение данного показателя может нести и положительный момент – наблюдается омоложение персонала, что может привести к появлению новых проектов и идей.

Рассчитать текучесть кадров можно по следующей формуле.

$$TK = \frac{P_{ув}}{P_{ссч}}, \quad (1.1)$$

где  $P_{ув}$  – работники, уволенные с предприятия, чел.,

$P_{ссч}$  – среднесписочная численность работников, чел.

Для того, чтобы высокий показатель текучести кадров имел тенденцию к снижению предприятию необходимо обладать достоверной и полной информацией о мотивах увольнений сотрудников, а также о потребности работников к смене места работы. Данный подход будет соответствовать принципу опережающего управления и приведет к минимизации оттока кадров.

Таким образом, оценивая кадровую политику необходимо учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности

выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом.

## 2 Анализ кадровой политики в АО «Управление малой механизации»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Управление малой механизации» (сокращенное наименование АО «УММ») существует на рынке уже очень давно, начиная с 1973 года. Основной деятельностью предприятия является производство комплектующих, а также запасных частей в области машиностроения. Основные поставки комплектующих на сегодняшний день осуществляются на отечественный автогигант ПАО «АВТОВАЗ».

На предприятии АО «Управление малой механизации» выпускаются следующие виды продукции:

- кузовные компоненты;
- сборочные компоненты систем вентиляции;
- декоративные элементы экстерьера и интерьера кузова;
- компоненты, изготавливаемые из труб методом ротационной и радиальнойковки.

Также предприятия активно осваивает производство дополнительной продукции. Так, например, на сегодняшний день на предприятии изготавливаются водяные насосы систем охлаждения двигателя. Кроме того, организация предоставляет услуги по аренде помещений, а также изготовлению металлоконструкций. В своей деятельности АО «Управление малой механизации» руководствуется Гражданским Кодексом РФ, а также своими учредительными документами.

Как у любого хозяйствующего субъекта, целью функционирования предприятия является максимальное извлечение прибыли с максимальным удовлетворением потребностей клиентов. Для достижения поставленной цели предприятие решает задачи, связанные с наращиванием объемов продаж и расширением занимаемой доли автомобильного рынка.

Юридический адрес: Россия, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Северная, 26. Краткая организационная структура АО «УММ» представлена на рисунке 2.1

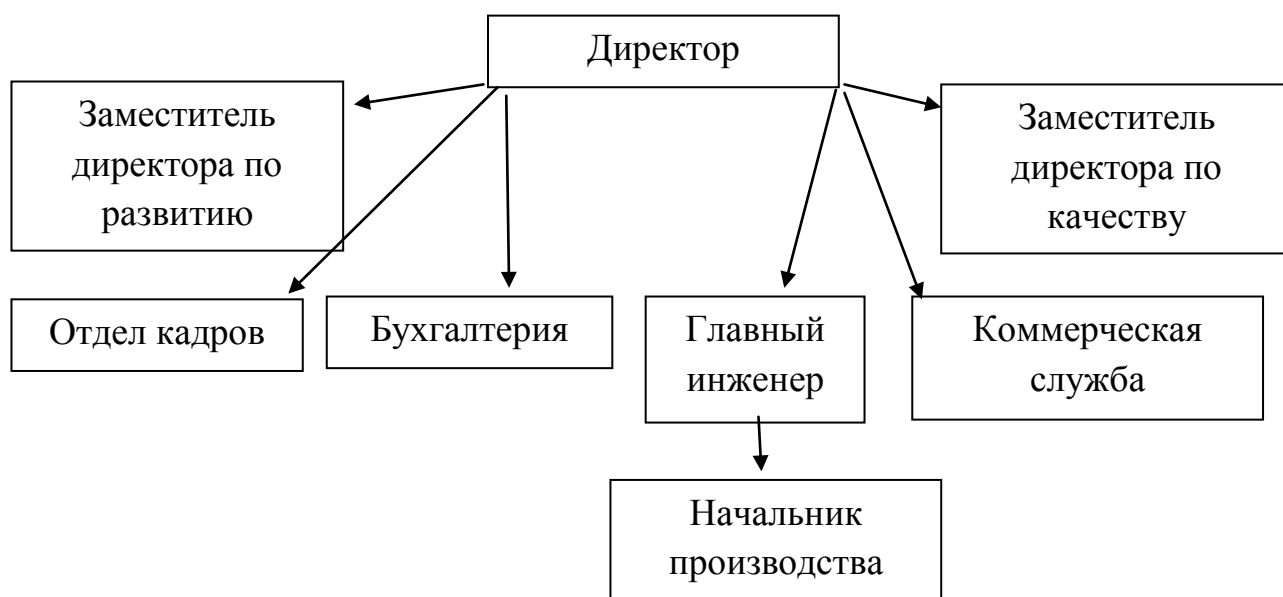


Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «Управление малой механизации»

Главенствующее управление АО «УММ» принадлежит общему собранию акционеров. Также органами управления на предприятии являются наблюдательный совет, а также, как представлено на рисунке, исполнительный орган в лице директора. Осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия занимается ревизионная комиссия. Порядок работы органов управления, выплаты дивидендов, выкупа акций и другое отражены в Уставе акционерного общества, который доступен на официальном сайте организации.

Представленная на рисунке организационная структура управления линейная и, на наш взгляд, эффективна, так как:

- в целом исключена возможность дублирования функций, каждое структурное подразделение занимается своим делом;
- ввиду распределения обязанностей четко отражена персонализация ответственности;

- предусмотрена возможность быстрого реагирования на внешние изменения и угрозы.

Также хотелось бы отметить, что представленная организационная структура обладает и недостатками:

- четко прослеживается авторитарность руководства;
- для того, чтобы четко и эффективно выполнять возложенные обязанности необходимо обладать целым набором профессиональным компетенций руководителя, а ввиду того, что ответственность носит персональный характер – отсутствует разделение труда между исполнителями и перезагрузка руководителя.

Были проанализированы отчеты о финансовых результатах за последние три года, на основании чего была сформирована представленная ниже таблица.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Управление малой механизации»

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2016	2017	2016	2017
1. Выручка, тыс. руб.	165 070	157 431	220 901	-7 639	63 470	-4,63	40,32
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	103 354	116 513	167 472	13 159	50 959	12,73	43,74
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	61 716	40 918	53 429	-20 798	12 511	-33,70	30,58
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	54 136	36 398	36 922	-17 738	524	-32,77	1,44
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7 580	4 520	16 507	-3 060	11 987	-40,37	265,20
6. Прочие доходы, тыс. руб.	3 992	4 896	10 355	904	5 459	22,65	111,50
7. Прочие расходы, тыс. руб.	9 264	9 294	17 847	30	8 553	0,32	92,03
8. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2 308	122	9 015	-2 186	8 893	-94,71	7289,34

Продолжение таблицы 2.1

9. Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1 588	1 556	2 791	-32	1 235	-2,02	79,37
10. Изменение отложенных налоговых активов, тыс. руб.	513	1 199	-120	686	-1 319	133,72	-110,01
11. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	35	- 235	6 104	-270	6 339	-771,43	2697,45
12. Среднесписочная численность работников, чел.	214	250	273	36	23	16,82	9,20
13. Производительность труда, тыс. руб.	771,3	629,7	809	-142	179	-18,36	28,47

Анализ данных представленной таблицы показывает, что предприятие в 2016 году переживало тяжелую экономическую ситуацию, однако благодаря грамотному руководству и принятию соответствующих решений смогло выйти на новый прибыльный уровень. Так, показатель выручки в 2016 году изменился в отрицательную сторону на 7 639 тыс. руб., что в процентном отношении меньше почти на 5 %, чем показатель 2015 года. Однако в 2017 году предприятию удалось увеличить показатель выручка более, чем на 40 % относительно 2016 года.

Себестоимость продаж на протяжении исследуемого периода также имела тенденцию к росту и изменилась в 2016 году на 13 % по отношению к 2015 г., а в 2017 году на 44 % по отношению к 2016 г.

Показатель чистой прибыли имел бешеные тенденции к росту и падению. Так, 2016 году предприятие отработало себе в убыток, однако такое состояние явилось толчком к наращиванию объемов продаж и увеличению доходов и в 2017 году сказалось в положительную сторону в размере 6 104 тыс. руб.

Схематично динамику основных показателей деятельности предприятия можно отобразить на рисунке.

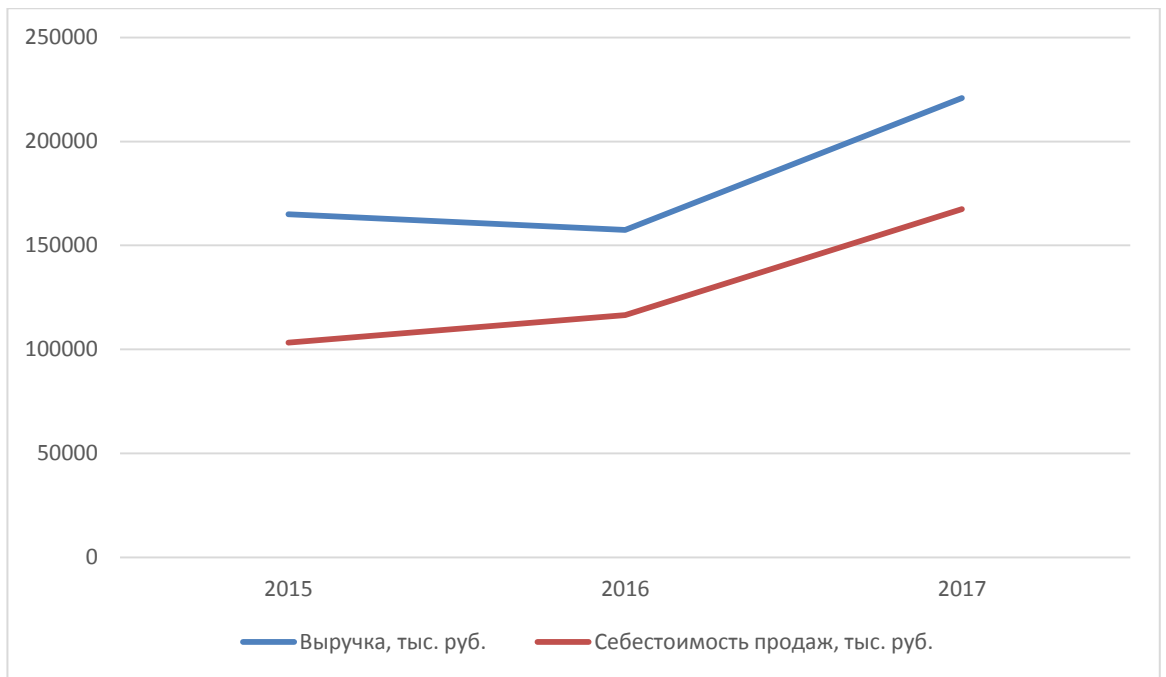


Рисунок 2.2 – Динамика показателей выручки и себестоимости за 2015-2017 гг.

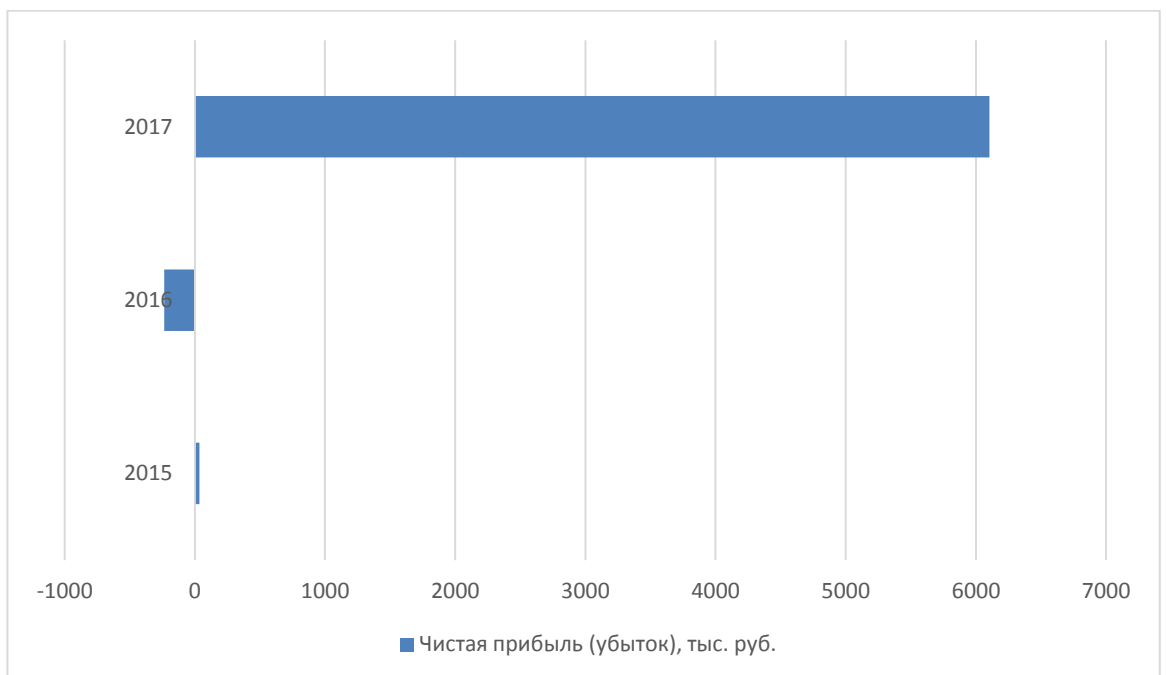


Рисунок 2.3 – Динамика показателя чистой прибыли за 2015-2017 гг.

Среднесписочная численность персонала предприятия имеет тенденцию к росту и на сегодняшний день составляет более, чем 270 человек. Так, в 2015 году на предприятии работало 214 человек, в 2016 году этот показатель увеличился до 250 человек, а в 2017 году составил 273 человека.

Однако, несмотря на рост численности персонала в 2016 году наблюдался спад производительности труда, что связано с падением выручки. Падение производительности труда произошло на 19 % в 2016 году, но в 2017 году удалось довести этот показатель до 29 % в положительную сторону.

Динамика изменения показателей численности персонала и производительности труда отражены на рисунках.

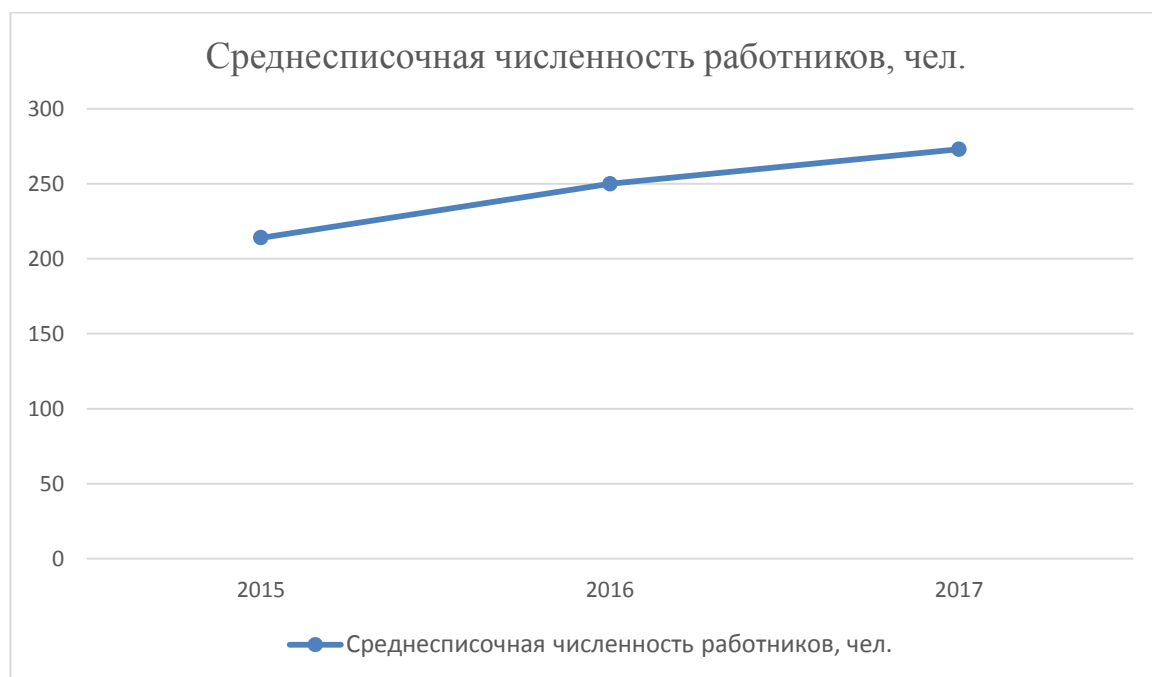


Рисунок 2.4 – Динамика показателя среднесписочной численности работников за 2015-2017 гг.



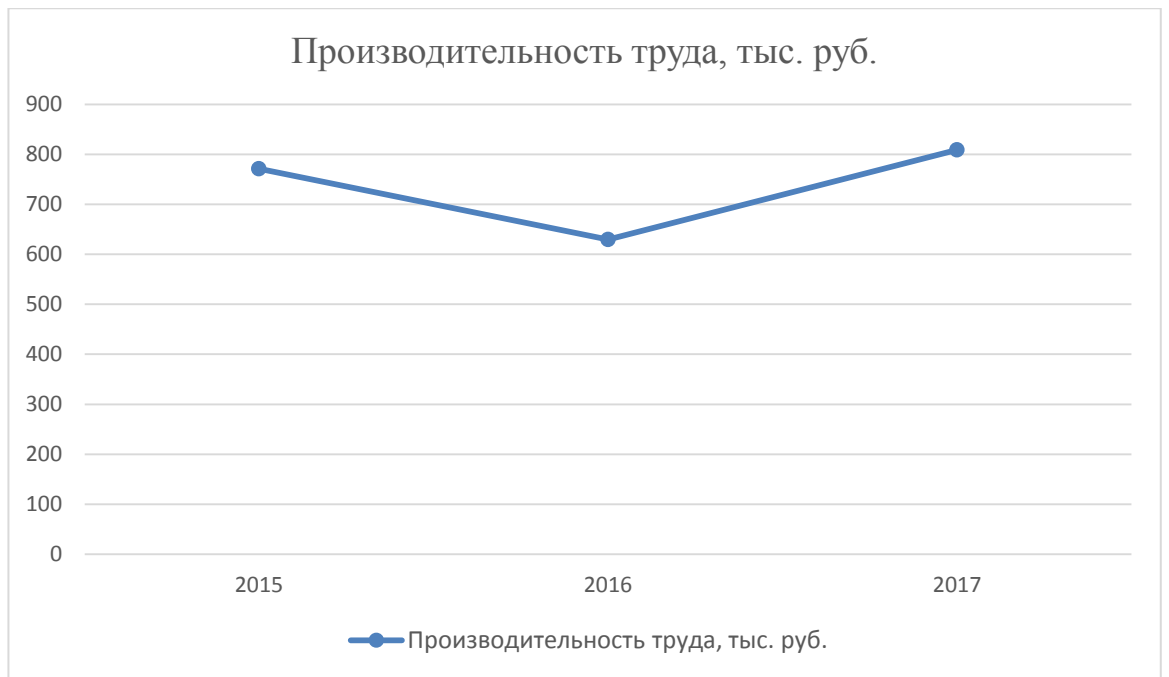


Рисунок 2.5 – Динамика показателя производительности труда за 2015-2017 гг.

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что, в целом, предприятие работает эффективно и остается конкурентоспособных на рынке автомобилестроения. Однако руководству предприятия стоит обратить внимание на стратегию своего развития, больше анализировать рынок, чтобы предотвратить ситуации работы себе в убыток, как произошло в 2016 году.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом и особенности кадровой политики

Для более полного понимания путей совершенствования кадровой политики необходимо провести анализ системы управления персоналом. Предлагается для начала начать с анализа структуры и численности персонала на исследуемом предприятии. Обратимся к таблице.

Таблица 2.2 – Анализ структуры и численности персонала АО «Управление малой механизации»

Категории работающих	Численность						Отклонение		Темп роста	
	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2016	2017	2016	2017
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	чел.	%	%
Руководители	6	3	6	2	6	2	0	0	0	0
Специалисты	19	9	19	8	18	7	0	-1	0	-5
Основной персонал	159	74	192	77	211	77	33	19	17	9
Вспомогательный персонал	30	14	33	13	38	14	3	5	9	13
Итого	214	100	250	100	273	100	36	23	26	22

Исходя из представленных данных можно говорить о ежегодном увеличении численности персонала АО «Управление малой механизации». Так, численность персонала в 2015 году составляла 214 человек, а к концу 2017 года уже на 59 человек больше и составила более 270 человек. Ввиду того, что предприятие производственное большая численность предприятия - основной персонал, составляющий различного класса рабочих.

Важным аспектом для проведения анализа является анализ движения рабочей силы. Показатели движения рабочей силы во многом определяют успешность компании и производительность труда. Такие показатели бывают как абсолютными, так и относительными. К числу абсолютных показателей можно отнести:

- абсолютный оборот кадров по приему;
- абсолютный оборот кадров по увольнению;
- необходимый оборот – показатель, отражающий количество уволенных кадров по «уважительным» причинам. К числу таких причин может относиться производственная необходимость, призывы в армию сотрудников, сокращение производства и пр.;

- текучесть рабочей силы – показатель, отражающий количество уволенных кадров по различного рода причинам, например, по собственному желанию, за неоднократные нарушения трудовой дисциплины и так далее.

Относительными показателями движения рабочей силы являются:

- коэффициент оборота по приему – определяется отношением числа всех принятых на работу за период к среднесписочной численности персонала;

- коэффициент оборота по увольнению - определяется отношением числа уволенных за период к среднесписочной численности персонала;

- коэффициент текучести кадров.

Таблица 2.3 – Показатели движения рабочей силы АО «Управление малой механизации»

Показатель	Годы			Темпы роста, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
Среднесписочная численность работников, чел.	214	250	273	17	9,2
Число принятых работников, чел.	14	27	23	93	-15
Число уволившихся работников, чел.	8	9	7	12	-23
Число уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	6	5	4	-17	-20
Число работников проработавших весь год, чел.	200	243	262	21	7
Коэффициент общего оборота, %	13	16	12	-	-
Коэффициент стабильности персонала	0,93	0,94	0,96	-	-
Коэффициент оборота по приему персонала, %	6,5	11	8	-	-
Коэффициент оборота по выбытию персонала, %	6,5	6	4	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	6,5	6	4	-	-

Анализ представленных данных показывает, что коэффициент общего оборота кадров находится на среднем уровне, что говорит о не самых лучших условиях труда. Если данный коэффициент имеет тенденцию в росту, это является показателем высокой текучести кадров. Для эффективной работы предприятия и снижения данного показателя необходимо обратить внимание на процесс подбора персонала, сделать этот процесс более качественным.

За анализируемый период произошло достаточно много кадровых перестановок, осуществлялся активный прием новых работников, а также произошло достаточное количество увольнений сотрудников по разного рода причинам. Положительным моментом является постепенное снижение показателя текучести кадров.

Для более детального анализа рассмотрим персонал предприятия по нескольким качественным критериям: образование, возраст и стаж работы.

Таблица 2.4 – Качественные характеристики персонала АО «Управление малой механизации»

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
Возрастная категория					
18-30 лет	47	58	65	23	12
30-40 лет	110	126	152	14	20
40-50 лет	37	47	40	27	-15
Старше 50 лет	20	19	16	-5	-16
Стаж работы					
Менее одного года	72	81	65	12	-20
От 1 года до 3 лет	102	116	133	14	15
От 3 лет и выше	40	53	75	32	41
Уровень образования					
Высшее образование	100	125	137	25	10
Среднее образование	78	86	86	10	0
Среднеспециальное	36	39	50	8	28

Исходя из представленных данных таблицы можно сказать следующее:

- за анализируемый период с 2015 по 2017 гг. наблюдается явная динамика в приеме молодых специалистов. Основными возвратными группами являются девушки и молодые люди в возрасте от 18 до 30 лет, а также «костяк» предприятия составляют работники от 30 до 40 лет;

- положительным моментом является то, что на АО «УММ» преобладающее количество сотрудников имеют высшее профессиональное образование, но также растет и количество тех, чье образование среднее и среднее специальное. Данный факт является свидетельством того, что персонал предприятия имеет достаточно высокий квалификационный уровень;

- отрицательным моментом стоит отметить, что на предприятии достаточно большая текучесть кадров. Так, за исследуемый период возрастает количество людей, работающих на предприятии меньше года, а основная масса персонала работает от года до трех лет.

Говоря о структуре персонала по половому признаку можно сказать, что большинство сотрудников предприятия, в том числе руководящие штатные единицы – мужчины. Это объясняется тем, что предприятие занимает нишу в машиностроительной отрасли и его специфика связана с производством комплектующих.

Проводя анализ производительности труда важно провести анализ использования рабочего времени.

Таблица 2.5 – Анализ использования рабочего времени в АО «Управление малой механизации»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение
1. Календарное время	365	365	-
2. Выходные и праздничные дни	92	92	-
3. Невыходы:			
- основные и дополнительные отпуска	28	31	3
- болезни	15	19	4
- прогулы	-	3	3
- прочие	1	1	-

Продолжение таблицы 2.5

4. Эффективный фонд рабочего времени	229	219	-10
--------------------------------------	-----	-----	-----

Исходя из данных таблицы отметим, что эффективный фонд рабочего времени в 2016 г. был больше на 10 дней по сравнению с 2017 г. Причиной такого отклонения послужило увеличение основного и дополнительного отпусков, невыходы сотрудников вследствие болезни, а заболевание может быть следствием ухудшающихся условий труда, на что стоит обратить внимание руководству предприятия. Также появились прогулы сотрудников, что тоже является негативным фактором.

Рабочая неделя на предприятии состоит из пяти дней, со сменным графиком, по две смены в день, и, соответственно, двумя выходными днями. Продолжительность смен, время начала и окончания смены, перерывы и другое установлены правилами внутреннего трудового распорядка организации. Правила внутреннего трудового распорядка описывают права и обязанности сотрудников предприятия, а также способствуют повышению производительности труда и укреплению трудовой дисциплины. Согласно Трудовому кодексу РФ при приеме на работу со всеми лицами заключается трудовой договор на основании личного заявления кандидата. Также на предприятии предусмотрен испытательный срок, максимальный срок которого составляет 3 месяца.

Проанализируем показатели по труду и заработной плате.

Таблица 2.6 – Анализ показателей по труду и заработной плате на АО «Управление малой механизации»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+, -)		Темп роста, %	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
1. Выручка, тыс. руб.	165 070	157 431	220 901	-7 639	63 470	-4,63	40,32
2. Среднесписочная численность работников, чел.	214	250	273	36	23	16,82	9,20

Продолжение таблицы 2.6

3. Выработка на одного работника, тыс. руб.	771,3	629,7	809	-142	179	-18,36	28,47
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	39 752,64	57 000	72 530,64	17 247,36	15 530,64	43,3	27,2
5. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	15,48	19	22,14	3,52	3,14	22,7	16,5

Ввиду того, что за период с 2015 по 2017 гг. произошли изменения по сумме получаемой от деятельности выручки, то изменению подверглась и выработка на одного работника. Так, в 2016 году выработка снизилась на 142 тыс. руб., что почти на 20 % меньше, чем этот показатель в 2015 году. Однако в 2017 году предприятию удалось увеличить этот показатель ввиду увеличения численности персонала и роста выручки до 809 тыс. руб., что на 28 % выше, чем в 2016 году.

Положительным моментом для персонала является ежегодное увеличение фонда заработной платы. Так, в 2016 г. фонд зарплаты вырос на более, чем 40 % в сравнении с 2015 г., а в 2017 г. на 27 %, чем показатель 2016 г. На наш взгляд, ввиду нестабильной экономической ситуации в стране данный показатель может иметь все меньшие темпы роста в последующих годах. Это является негативной тенденцией и предприятию стоит больше времени уделять мотивации своего персонала с целью их работы на том уровне заработной платы, который есть сейчас.

Далее охарактеризуем основные особенности кадровой политики, проводимой на исследуемом предприятии АО «Управление малой механизации». Предлагается проанализировать, как проходит отбор и найм персонала, происходит начисления оплаты труда, обучение и оценка персонала организации. Такой детальный анализ позволит отразить в наибольшей мере все плюсы и минусы кадровой политики АО «Управление малой механизации».

Большую роль в реализации кадровой политики предприятия играет его отдел кадров, в ведении которого есть следующий функционал:

- определение потребности в персонале;
- проведение процедур набора и отбора персонала исходя из потребностей;
- проведение адаптации нового персонала к условиям предприятия;
- аттестация сотрудников.

Отдел кадров возглавляет начальник, в функции которого входит:

- полное «комплектование» предприятия кадрами различных профессий и специальностей под изменяющиеся условия внешнего мира;
- прогнозирование потребности в персонале, определение количества необходимого штата;
- в целях подбора персонала налаживание отношений со службами занятости, ВУЗами и учреждениями среднего профессионального образования для оповещения их о наличии вакантных мест на должности;
- осуществление подбора, отбора и адаптации персонала, в особенности молодых специалистов, а также проведение и контроль стажировок;
- организация проведения аттестации персонала, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной проверке;
- участие в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

Процедура приема сотрудника на работу в АО «Управление малой механизации» начинается с написания заявления о приеме на работу и заканчивается выходом приказа директора предприятия после заключения трудового договора с нанимаемым сотрудником. Трудовой договор, а точнее все его ключевые условия должны соответствовать содержанию приказа.



Схематично процедуры приема на работу в АО «Управление малой механизации» можно представить на рисунке.

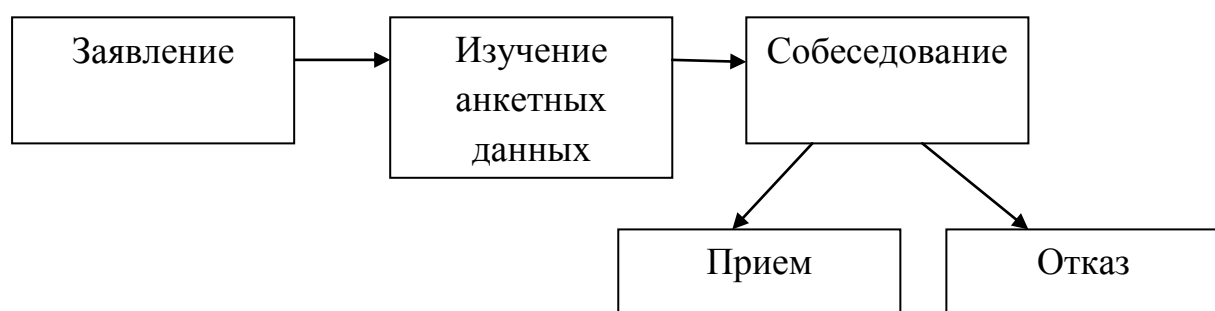


Рисунок 2.6 – Процедура приема на работу в АО «Управление малой механизации»

Согласно нормативно-правовым актам работодатель обязан в трехдневный срок после подписания трудового договора объявить работнику приказ о приеме на работу. В свою очередь, работник имеет право получения копии приказа о приеме на работу по запросу в отделе кадров.

Проходя преддипломную практику на исследуемом предприятии и анализируя его деятельность было замечено, что слабым местом на предприятии является обеспечение его необходимым, «жизненно важным» кадровым программным обеспечением. На АО «Управление малой механизации» практически отсутствуют современные программные продукты, позволяющие более быстро и качественно вести кадрово-учетную деятельность. Те программы, которые используются для учета, на наш взгляд, «отжили свой век» и требуют скорейшей модернизации и обновления.

Что касается оплаты труда на АО «Управление малой механизации», то на предприятии используется повременная система, согласно которой размер заработной платы фиксируется в трудовом договоре и рассчитывается индивидуально для каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, выполняемых функций и т.д.

Также предприятие в своей деятельности старается мотивировать сотрудников, как правило, применяя материальные стимулы, которые представляют собой различного рода премии и надбавки по результатам работы, за увеличение объемов реализации продукции. Кроме того, в организации предусмотрена общая премия, которая зависит как раз-таки от объемов реализации продукции. Такая премия носит стимулирующий характер практически на весь коллектив предприятия.

Что касается административно-управленческого персонала предприятия, то категории таких сотрудников получают премию за квартал по результатам своей работы за этот период. Размер премии, как правило, не превышает 15 % от оклада сотрудника. Начислением заработной платы, а также различных стимулирующих выплат занимается бухгалтерия АО «Управление малой механизации» исходя из отработанного времени каждым сотрудников и, при наличии, по приказам директора о премировании.

Отдельно хотелось бы остановиться на процедуре приема сотрудников на руководящие должности и должности специалистов. Данная процедура представляется более жесткой, поскольку будущим руководителям и специалистам предъявляются требования, касающиеся имеющегося опыта работы и умению грамотно организовывать свою трудовую деятельность. Также претенденты на вакантную должность должны обладать общепринятым набором качеств, таких как ответственность, целеустремленность, способность работать в режиме многозадачности, стрессоустойчивость и тому подобное. При осуществлении приема на работу с каждым претендентом также проходит собеседование и анкетирование. Отличительной чертой приема руководителей и специалистов является возможность проведения для них оценочного квалификационного тестирования.

Кроме того, в целом по предприятию АО «Управление малой механизации» сотрудникам необходимо обладать рядом физических способностей, а с целью их поддержания проводятся плановые медицинские осмотры. Важнейшим критерием, по которому происходит прием на работу

является возраст будущего сотрудника, так как требования будущей занимаемой должности должны соответствовать возрастным характеристикам потенциального кандидата.

Хотелось также добавить, что на исследуемом предприятии АО «Управление малой механизации» наблюдается вполне нормальный психологический микроклимат, сотрудники стараются доверять и поддерживать друг друга в случае необходимости.

Как нами уже было описано ранее, на АО «Управление малой механизации» наблюдается достаточно высокий уровень текучести кадров. Несмотря на это, ТК РФ предусмотрены различные льготы и компенсации в виде медицинского страхования, материальной помощи и прочее. Предприятию стоит больше времени уделять созданию положительного климата и адаптации новых сотрудников, чтобы у них не возникало желание скорее покинуть данную работу. В первую очередь необходимо обратить внимание на уровень эффективности функционирования отдела кадров, повышение уровня образования и опыт работников, его мотивации, для увеличения производительности его труда, повышения результата показателей деятельности предприятия.

В АО «Управление малой механизации» существует ряд объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы аттестации, а именно:

1. Директор часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

2. Для некоторых специалистов, членов аттестационной комиссии, определенной проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи: указание на ошибки, просчеты или низкие показатели эффективности.

3. Некоторые специалисты предпочитают не давать негативную обратную связь сотрудникам. Это приводит к необъективным и расплывчатым оценкам

рабочих результатов и может снижать доверие персонала к действенности системы оценки, к ее способности справедливо оценивать достижения работников и к эффективности используемых методов.

4. Сопротивление объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Для некоторых руководителей тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

5. В целом низкая информированность, которая проявляется, в частности, в неумении использовать результаты проведенной оценки работы персонала. В АО «Управление малой механизации» переменные элементы заработной платы играют незначительную роль, что в свою очередь снижает мотивацию сотрудников. Переменная часть заработной платы персонала может быть выражена в виде различных премиальных систем, стимулирующих и компенсирующих надбавок и доплат.

Анализ данных опроса сотрудников позволил сделать вывод о том, что 43% сотрудников довольны уровнем заработной платы, вместе с тем 38% сотрудников ответили, что повышение уровня заработной платы позитивно скажется на работе сотрудников. 29% опрошенных считают достоинством работы в компании перспективу карьерного роста, это обусловлено средним возрастом сотрудников – до 30 лет. 20% сотрудников хотели бы пройти обучение за счет компании. Всего лишь 3% персонала отметило «дружный коллектив» как достоинство исследуемого предприятия.

На недостаток мероприятий обратили внимание 24% опрошенных. Система нематериального стимулирования наиболее полно проявляется в поощрениях, которым подвергаются в среднем 22% персонала, примерно одинаковые показатели при награждении почетной грамотой и выражении благодарности – 10% и 12% соответственно.

Анализ системы развития персонала показал, что 7% новых сотрудников прошли систему наставничества и адаптацию, что соответствует количеству

новых сотрудников, принятых в 2017 году, процесс стажировки прошли лишь 19% новичков. Самообучением занимались 100% сотрудников предприятия. В качестве недостатка действующей системы повышения квалификации на исследуемом предприятии было отмечено, что не используются следующие варианты обучения:

- систематическое профессиональное обучение на рабочем месте в соответствии с индивидуальным планом, специальные программы для молодых специалистов; в результате обучения создается представление о многогранности деятельности предприятия;

- сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

### 3 Совершенствование кадровой политики в АО «Управление малой механизации»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации

Исходя из анализа деятельности предприятия и реализуемой им кадровой политики был отмечен ряд недостатков, на которые предприятию стоит обратить должное внимание. Предлагаются следующие мероприятия с целью совершенствования кадровой политики на АО «Управление малой механизации»:

1. Внедрение анкеты для внешних кандидатов, а также систематическое участие в различных ярмарках вакансий среди высших учебных заведений. Данное мероприятие позволит, на наш взгляд, усовершенствовать процесс подбора персонала на исследуемом предприятии.

2. Наставничество и проведение «дней новичков». Мероприятие предполагает наиболее эффективную адаптацию новых сотрудников организации.

3. Внедрение процедуры собеседования при сотруднике отдела кадров с непосредственным начальником, а также проведение опроса в АИСУ предприятия позволит усовершенствовать процесс аттестации персонала.

4. Проведение тренингов для сотрудников коммерческой службы, как мероприятие по совершенствованию обучения персонала.

Разберемся с каждым мероприятием поподробнее.

1. Введение анкеты для внешних кандидатов. Такая анкета будет содержать в себе следующую информацию для заполнения потенциальным кандидатом: ФИО кандидата, его семейное положение, возраст, сведения об образовании и уровне образования, трудовом стаже и выполняемых функциях. Данная анкета будет заполняться кандидатом письменно при поступлении на работу при наличии таких документов, как паспорт, трудовая книжка, документ

об образовании, а для кандидатов мужского пола и военный билет. Использование такой анкеты, на наш взгляд, значительно сэкономит время сотрудников отдела кадров, выделив наиболее ключевые критерии для отбора кандидата на должность.

2. Систематическое участие в различных ярмарках вакансий среди высших учебных заведений. Данное мероприятие вытекает из того, что любое предприятие заинтересованно в наборе молодых, креативных, инициативных и ответственных молодых специалистов. И именно за счет участия менеджмента предприятия в подобных ярмарках среди профильных ВУЗов позволит им осветить свою деятельность среди студентов, рассказав о специфике работы организации, предоставляемых возможностях и выгодах.

Как правило, в конце выступления представителей предприятия студентам раздаются анкеты для заполнения, и участники отвечают на их вопросы. Заполненные анкеты отправляются на предприятие для последующего анализа и приглашения наиболее заинтересованных студентов на стажировку, по итогу которой студент может получить предложение остаться на предприятии на постоянной основе. Таким образом, предложенное мероприятие способствует поиску инициативных будущих профессионалов своего дела.

3. Наставничество. Мероприятие такого характера означает, что за новым сотрудником или стажером закрепляется наставник. Кто может быть наставников? Как правило, наставником становится человек из числа руководителей предприятия, который в силу своего опыта наделен значительными профессиональными компетенциями, показывает хорошие, высокие результаты своей работы, старается направлять коллег, делаясь с ними своим накопленным опытом, знает все «внутренности» предприятия, правила работы, а также обладает блестящими коммуникативными способностями. Наставника определяет начальник отдела кадров своим приказом и в соответствии с ним наставнику необходимо первоочередно ознакомить «новобранца» с правилами техники безопасности, охраной труда, правилами

внутреннего распорядка, графиком работы и сменности и прочими нормативными документами предприятия.

Стоит отметить, что наставник несет персональную ответственность за своего стажера, как если бы он был рядовым сотрудником предприятия, отвечая за качество обучения стажера и продуктивность его работы. На выходе процесса наставничества должен получиться обученный стажер, знающий специфику работы и своих рабочих обязанностей и функций, а также способный дальше работать самостоятельно. Общепринято, что при осуществлении наставничества наставник тратит 50 % своего рабочего времени на обязанности по основному месту работу, а оставшиеся 50 % проводит со своим стажером, обучая его. При этом, рабочий день сотрудника не увеличивается, а остается неизменным, установленным нормами трудового законодательства. Таким образом, на время наставничества работник, призванный быть наставником частично освобождается от исполнения своих основных трудовых обязанностей. По истечению срока, испытательный срок, как правило, составляет три месяца наставник выставляет своему стажеру итоговую оценку.

Как было уже сказано выше, наставник отвечает за своего стажера и несет не только ответственность за него за исполнение им техники безопасности и так далее, но также несет и материальную ответственность. Период несения ответственности наставником начинается с момента начала испытательного срока до сдачи стажером квалификационного экзамена. Также, во время проведения квалификационного экзамена наставнику следует ставить адекватную и объективную оценку своему стажеру.

Кроме того, пока идет период испытательного срока ошибки и проступки стажера рассматриваются в рабочем порядке и не подлежат административным взысканиям. Стажеру не ставятся определенные KPI, за которые он должен отчитываться и стремиться к ним, поскольку он находится на обучающей стадии.



4. Проведение «дней новичков». В данном мероприятии предлагается проводить такие дни не реже одного раза в два месяца. Организацией «дней новичков» занимается директор организации совместно с отделом кадров. Основная часть мероприятия должна проходить в главном зале предприятия, где есть большое пространство и возможность комфортных и свободных переговоров, общения. Также, положительным аспектом будет наличие круглого стола, где все участники смогут видеть друг друга. Проведение таких круглых столов с обсуждением насущных вопросов, нахождения общих интересов и точек соприкосновения несомненно способствует созданию благоприятного климата в коллективе, плодотворной совместной работы, а, главное, повысит вовлеченность персонала в достижение общих целей предприятия. Таким образом, «дни новичков» позволят новым сотрудникам познакомиться с руководством поближе и «знать их в лицо».

5. Проведение тренингов для сотрудников коммерческой службы. Для реализации данного мероприятия предлагается разработать эффективную систему внутренних тренингов персонала. Для того, чтобы данная система была эффективной предлагаются следующие этапы её разработки:

- аттестация работников и анализ её результатов;
- анализ внутренней среды АО «УММ»;
- выбор темы тренинга и разработка;
- выяснение компетентности сотрудников по теме тренинга.

После определения темы тренинга необходимо разработать технологию его проведения, которая состоит из следующих этапов:

- определение результатов тренинга, ожиданий;
- представление результатов в графической форме (зоны развития в тренинге);
- определение критериев оценки результатов тренинга;
- формирование перечня тестовых вопросов для определения степени овладения участниками материалов тренинга и его результативности;

- формирование алгоритмов, шагов действий, которые будут передаваться участникам тренинга;
- формирование алгоритмов, шагов действий, которые будут использоваться самим тренером;
- создание общего сценария тренинга, а также подготовка раздаточного материала;
- определение результатов тренинга по итогу его завершения, ответ на вопрос о том, насколько достигнут планируемый результат.

На сегодняшний день на АО «Управление малой механизации» только коммерческая служба чаще всего посещает различные тренинги, проводимые внутренними специалистами, а также с привлечением внешних спикеров. Предлагается внедрение такого тренинга, направленного на совершенствование навыков эффективных продаж.

Программой тренинга предусмотрено проведение мини-лекций, отработка психологических техник, проведение дискуссий и мозговых штурмов в группах, ролевых игр, метода конкретных ситуаций и так далее. По окончании тренинга каждому участнику предполагается выдача сертификата. Получение таких сертификатов является неким нематериальным стимулом и возможностью увеличения заработной платы в перспективе.

б. Внедрение процедуры собеседования при сотруднике отдела кадров с непосредственным начальником. Ни для кого не секрет, что оценка компетентности работника зачастую связана с личным отношением к нему непосредственного руководителя. Такая оценка не может быть точной, поскольку личные отношения практически всегда разнятся с профессиональными. Мы можем не любить человека за что-либо, но он может быть профессионалом своего дела, а субъективная оценка его начальника может поставить крест на его карьерном росте. В этой связи было бы правильным проводить собеседование с непосредственным начальником только в присутствии сотрудника отдела кадров, чтобы оценка компетенций кандидата была наиболее реальной.

7. Проведение опроса в АИСУ предприятия. Данное мероприятие в первую очередь несет своей целью определение уровня климата как в коллективе организации в целом, так и в каждом структурном подразделении в отдельности. На интернет-портале организации сотрудниками отдела кадров размещается анкета (опрос) с вариантами ответов. Такая анкета, как правило, анонима и активна в течение нескольких дней и сотрудники организации в течение этих дней отвечают на её вопросы. По итогу опросника полученные ответы собираются и анализируются в отделе кадров. Применение такого опросника позволяют организации выявить внутренние проблемы в работе различных служб, предложить пути их решения, корректировки или устранения.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации

Охарактеризовав каждое из предложенных мероприятий выше перейдем к расчет их экономической эффективности. Условно мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации можно разделить на 4 подгруппы в зависимости от того, на что конкретно они направлены:

- совершенствование системы подбора персонала;
- совершенствование системы адаптации;
- совершенствование системы аттестации;
- совершенствование системы обучения.

Первым произведем расчет по мероприятиям, направленным на совершенствование системы подбора персонала. Используя метод экспертных оценок было установлено, что перечисленные выше мероприятия позволят увеличить среднедневной объем реализации на 2 %.

Рассчитаем прирост объема реализации услуг от данного мероприятия по формуле 3.1:

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср. дневн.}} \times \beta \times D}{100} \quad (3.1)$$

где  $D$  – количество дней учета выручки в проектируемом периоде

$V_{\text{ср. дневн.}}$  – средний дневной объем выручки компании

$\beta$  – относительный прирост среднедневного объема реализации в %.

$$\Delta V1 = \frac{605,2 \times 365 \times 2}{100} = 4418 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате предложенного мероприятия возможен прирост объема выручки до 4418 тыс. руб.

Далее произведем расчет от второго предлагаемого мероприятия по адаптации персонала организации, которые включают внедрение наставничества и проведение особых «дней новичков». Также используя экспертный метод было установлено, что перечисленные выше мероприятия позволят увеличить среднедневной объем реализации на 3 %. Произведем расчет, по известной нам формуле выше.

$$\Delta V2 = \frac{605,2 \times 365 \times 3}{100} = 6627 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате предложенного мероприятия возможен прирост объема выручки до 6627 тыс. руб.

Третья группа мероприятий направлена на совершенствование системы аттестации персонала. Используя метод экспертных оценок было установлено, что предложенные пути решения позволят увеличить среднедневной объем реализации на 4 %. Произведем расчет.

$$\Delta V3 = \frac{605,2 \times 365 \times 4}{100} = 8836 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате предложенного мероприятия возможен прирост объема выручки до 8836 тыс. руб.

И последние мероприятия направлена на совершенствование системы обучения персонала, касательно коммерческой службы. По экспертным оценкам данное мероприятие приведет к росту объема реализации продукции и услуг на 5%.

$$\Delta V_4 = \frac{605,2 \times 365 \times 5}{100} = 11045 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате предложенного мероприятия возможен прирост объема выручки до 11045 тыс. руб.

Произведем прогнозный расчет основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.

1. Прогнозируемая выручка рассчитывается по формуле:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{баз.}} + \Sigma \Delta V \Sigma \Delta V, \quad (3.2)$$

Следовательно,

$$V_{\text{пр}} = 220901 + 4418 + 6627 + 8836 + 11045 = 251827 \text{ тыс. руб.}$$

2. Показатель производительности труда рассчитывается по формуле:

$$ПТ_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{пр}}}{Ч_{\text{пр}}}, \quad (3.3)$$

Соответственно,

$$ПТ_{\text{пр}} = \frac{251827}{273} = 922,4 \text{ тыс. руб.}$$

3. Прогнозируемый фонд заработной платы при формировании ФОТ не более 20 % от выручки предприятия составит:

$$\PhiЗПр. = \frac{251827 \times 2}{100} = 503,65 \text{ тыс. руб.}$$

#### 4. Прогнозируемая себестоимость

$$Спр. = \frac{V_{пр.} \times 3 \text{ на руб.}}{100}$$

Затраты на рубль продукции равны 75 коп., следовательно,

$$Спр. = \frac{251827 \times 75}{100} = 176278 \text{ тыс. руб.}$$

#### 5. Прибыль от реализации составит

$$\text{Приб.} = 251827 - 176278 = 75549 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате предложенных мероприятий прогнозируется увеличение выручки до 251827 тыс. руб. Показатель производительности труда при неизменной численности персонала вырастет на 113 тыс. руб. и составит 922,4 тыс. руб. Вырастет и показатель проектируемой себестоимости продукции до 176278 тыс. руб., темп прироста составит порядка 6 %. Несмотря на увеличение себестоимости продукции, прогнозируемая прибыль предприятия также вырастет и составит 75549 тыс. руб.

## Заключение

В результате написания бакалаврской работы нами были сделаны следующие основные выводы по работе:

- грамотная кадровая политика является залогом успеха в решении поставленных перед персоналом задач, поскольку за счет слияния труда каждого работника в некое единое целое и достигаются поставленные цели в достаточно короткие сроки;

- управление персоналом и работа с ним включает в себя не только процедуры увольнения и приема работников, а целых комплекс мероприятий, направленных на улучшение условий труда, а, следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия в целом;

- в качестве объекта исследования было выбрано акционерное общество «Управление малой механизации». Основной деятельностью предприятия является производство комплектующих, а также запасных частей в области машиностроения. Также предприятие активно осваивает производство дополнительной продукции. Основные поставки комплектующих на сегодняшний день осуществляются на отечественный автогигант ПАО «АВТОВАЗ». В рамках выбранной темы был проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и анализ существующей на предприятии кадровой политики. В ходе проведенного анализа было выявлено следующее:

1. Директор часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

2. Для некоторых специалистов, членов аттестационной комиссии, определенной проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи: указание на ошибки, просчеты или низкие показатели эффективности.

3. Некоторые специалисты предпочитают не давать негативную обратную связь сотрудникам. Это приводит к необъективным и расплывчатым оценкам рабочих результатов и может снижать доверие персонала к действенности системы оценки, к ее способности справедливо оценивать достижения работников и к эффективности используемых методов.

4. Сопротивление объективной системе оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Для некоторых руководителей тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

5. В целом низкая информированность, которая проявляется, в частности, в неумении использовать результаты проведенной оценки работы персонала. В АО «Управление малой механизации» переменные элементы заработной платы играют незначительную роль, что в свою очередь снижает мотивацию сотрудников. Переменная часть заработной платы персонала может быть выражена в виде различных премиальных систем, стимулирующих и компенсирующих надбавок и доплат.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Внедрение анкеты для внешних кандидатов, а также систематическое участие в различных ярмарках вакансий среди высших учебных заведений. Данное мероприятие позволит, на наш взгляд, усовершенствовать процесс подбора персонала на исследуемом предприятии.

2. Наставничество и проведение «дней новичков». Мероприятие предполагает наиболее эффективную адаптацию новых сотрудников организации.

3. Внедрение процедуры собеседования при сотруднике отдела кадров с непосредственным начальником, а также проведение опроса в АИСУ предприятия позволит усовершенствовать процесс аттестации персонала.



4. Проведение тренингов для сотрудников коммерческой службы, как мероприятие по совершенствованию обучения персонала.

По предложенным мероприятиям был произведен расчет экономической эффективности. Таким образом, можно сказать, что цель бакалаврской работы достигнута, а поставленные задачи решены.

## Список используемой литературы

1. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с. — 978-5-238-01445-6.
2. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 439 с.
3. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 591 с.
4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда [Электронный ресурс] : инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 150 с. — 978-5-9614-6150-3.
5. Денисов А. Ф. Отбор и оценка персонала [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / А. Ф. Денисов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Аспект Пресс, 2016. — 304 с. — 978-5-7567-0835-6.
6. Захарова Т. И. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2015. — 264 с. — 978-5-374-00388-8.
7. Зеленов А. Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Электронный ресурс] : монография / А. Д.

Зеленов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2014. — 104 с. — 978-5-394-02465-8.

8. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2017.

9. Зоткина Н.С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки [Электронный ресурс]: монография/ Зоткина Н.С., Гусарова М.С., Копытова А.В.— Электрон. текстовые данные.— Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2017.— 178 с.

10. Кадровая безопасность компании : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 559 с.

11. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс] : учебное пособие / сост. С. В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 168 с. — 2227-8397.

12. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавров: моногр. . - М.: Юрайт, 2016.

13. Кургаева Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Ж. Ю. Кургаева. — Электрон. текстовые данные. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — 978-5-7882-2161-8.

14. Лукаш Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. А. Лукаш. - М.: Флинта, 2014. - 201 с. - ISBN 978-5-9765-1371-6

15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 524 с.

16. Оксина К. Э. Социальная и кадровая политика в иерархии целей управления трудовой организацией [Электронный ресурс] / К. Э. Оксина //

Корпоративная социальная политика предприятия. Материалы Всеросс..конференц. / Ред. Н. А. Волгин, В. К. Егоров. - М.: РАГС, Дашков и Ко, 2014. - с. 809-818.

17. Петрова Ю. А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 101 с. — 978-5-4486-0451-5.

18. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 695 с.

19. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5-238-00909-7.

20. Шестакова Е. В. Планирование кадров [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Шестакова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 168 с. — 2227-8397.