

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере
ООО «Потенциал»)»

Студент(ка)

А. В. Киреева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.т.н. доцент

Е. Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Киреева Ангелина Викторовна

1. Тема «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО «Потенциал»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Потенциал»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы кадровой политики организации

1.1Понятие и сущность кадровой политики

1.2Типы кадровой политики

1.3Принципы и факторы формирования кадровой политики

2 Анализ кадровой политики в ООО «Потенциал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Анализ системы управления персоналом

2.3 Особенности реализации кадровой политики в организации

3 Совершенствование кадровой политики в ООО «Потенциал»

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа кадровой политики;
 5. Графические данные по результатам анализа кадровой политики;
 6. Предложения по совершенствованию кадровой политики;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Киреева

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Киреева Ангелина Викторовна
по теме «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО
«Потенциал»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	04.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Е.Г. Степановна

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

А.В. Киреева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Киреева А.В.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО «Потенциал»»)

Научный руководитель: к.т.н.доцент Е.Г. Степанова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Потенциал».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Потенциал», а предмет исследования выпускной квалификационной работы является кадровая политика организации.

Методы исследования – системный подход и системный анализ, статистико-экономические методы, структурно-логические методы, графические методы исследования.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Место и роль кадровой политики в современных условиях значительно возрастает, особенно в связи с необходимостью реализации концепции импортозамещения, когда от персонала все в большей степени зависят результаты деятельности организации.

Кадровая политика является не только основным элементом социально-трудовых отношений, но и важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Потенциал».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 42 источников и 2-х приложений. Общий объём работы 80 страниц машинописного текста

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы кадровой политики организации.....	10
1.1 Понятие и сущность кадровой политики.....	10
1.2 Типы кадровой политики.....	15
1.3 Принципы и факторы формирования кадровой политики.....	21
2 Анализ кадровой политики в ООО «Потенциал».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	34
2.3 Особенности реализации кадровой политики в организации.....	42
3 Совершенствование кадровой политики в ООО «Потенциал».....	51
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации.....	51
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.....	61
Заключение.....	65
Библиографический список.....	70
Приложения.....	75

Введение

Эффективное развитие социально-трудовых отношений организаций базируется на согласовании политики занятости и регулирования внутреннего рынка труда, оплаты труда и обучения, трудовых и социальных отношений, являющихся составляющими элементами кадровой политики. Зачастую в практической деятельности руководители организаций формально подходят к разработке кадровой политики, не придавая этому документу значения важнейшего регулятора социально-трудовых отношений, не осознавая пагубность последствий формального подхода.

При всей очевидности зависимости содержания социально-трудовых отношений и их структуры от качества кадровой политики, отсутствуют механизмы интеграции ее формирования и реализации по уровням стратегического управления организацией, ориентированные на обеспечение устойчивой внутренней занятости и эффективное регулирование внутреннего рынка труда на основе слияния различных составляющих кадровой политики и преобразования ее в новую совокупность, новую форму с полностью ассимилированными преимуществами. Чтобы добиться от работников максимальной отдачи необходимо разработать эффективную кадровую политику. Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы подтверждается тем, 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. Выбор темы выпускной квалификационной работы обусловлен тем, что на сегодняшней стадии развития коммерческих предприятий, его руководство не просто декларирует, а

реально желает вносить изменения в политику управления персоналом, разворачивать ее навстречу людям.

Главное назначение управления персоналом состоит в том, чтобы руководствоваться в осуществлении деятельности по управлению персоналом не только интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства и ориентации на принятие курса социальных программ. В современных экономических условиях необходимо соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития коммерческих предприятий и занятых на нем кадров. Таким образом, стремление руководства предприятия заняться формированием долгосрочной и осознанной кадровой политики, ее практической реализацией объясняет целесообразность проводимого в рамках настоящей работы исследования и разработки соответствующих его результатам мероприятий.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.

Основываясь на цели, в работе поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы кадровой политики организации;
- проанализировать состояние кадровой политики ООО «Потенциал», выявить ее основные недостатки, исследование действующих направлений и методов работы с персоналом;
- предложение плана конкретных кадровых мероприятий, приемлемых для ООО «Потенциал», в рамках совершенствования кадровой политики.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Потенциал».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы является кадровая политика организации.

Значительный вклад в разработку современных проблем управления персоналом и кадровой политики внесли отечественные ученые: В.Н. Бобков, Н.А. Волгин, В.П. Галенко, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев,

Д.К.Захаров, А.Я. Кибанов, Н.М. Кузьмина, В.В. Кафидов, Е.В. Маслов, В.И. Матирко, Н.К. Маусов, Б.З. Мильнер, Е.А. Митрофанова, И.А. Никитина, Л.Ф. Никулин, Ю.Г. Одегов, А.С. Панкратов, В.С.Половинко, Н.Ф. Пушкарев, Г.Г. Руденко и др.

Однако при всей значимости этих исследований, по-прежнему, существует ряд нерешенных теоретических и практических проблем, связанных с недостаточной проработанностью инструментария формирования и реализации кадровой политики нового типа.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам повышения влияния кадровой политики на результаты деятельности организации, процессов ее формирования и реализации в поле стратегических кадровых решений, монографии, материалы научных конференций, тематические публикации в периодической печати, энциклопедические материалы; Internet-ресурсы; действующие законодательные и нормативные документы Российской Федерации.

Методы исследования – системный подход и системный анализ, статистико-экономические методы, структурно-логические методы, графические методы исследования.

Исследования в выпускной квалификационной работе основывались на материалах бухгалтерской отчетности ООО «Потенциал» за 2013-2015 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы кадровой политики организации. Во второй главе проведён анализ кадровой политики в организации(на примере ООО «Потенциал»). В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности. В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

1 Теоретические основы кадровой политики организации

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Любая организация достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. При этом в деятельности практически любой организации особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс и стратегические замыслы, реализующим знание - их персонала.

Известный экономист Лысков А.Ф., касаясь понятия «кадровая политика организации», пишет, что «в новых условиях изменилось содержание термина «политика». Сейчас это не синоним жесткого менеджмента и не элемент административно-хозяйственной власти, а скорее концепция, стратегия и тактика; система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами. И с этой точки зрения термин «политика» представляется более широким, чем термин «управление» [26]

По мнению Кафидова В.В., кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.[17]

По мнению Кибанова А.Я. под кадровой политикой организации можно понимать как «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организованного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации. Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу». Кадровая политика формирует стратегию управления персоналом предприятия. [18]

По мнению Зеленцова А.Б., Зеленцова Л.С. и других учёных, понятие «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

В широком смысле – это «система правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствие со стратегией фирмы», с другой стороны – «это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации». [11]

Таким образом, кадровая политика – это целенаправленная деятельность управления персоналом, создание трудового коллектива, способного наилучшим образом решать задачи организаций и их работников. Место кадровой политики в политике организации представлено на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Место кадровой политики в политике организации

Существуют и общие требования к кадровой политике, такие как: соответствие стратегии развития компании, индивидуальный подход к каждому сотруднику, адаптивность к различным ситуациям, в том числе и кризисным, экономическая обоснованность.[13]

Кадровая политика обеспечивает своевременное обеспечение нужного количества сотрудников организации, стимулирование высокой производительности труда, адаптацию набранного персонала и рациональное использование сотрудников.

Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становятся постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы в этом направлении состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства.

Кадровая политика организации находит отражение в уставе организации, миссии организации, коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, контракте сотрудника, положении об оплате труда, положении об аттестации кадров. [14]

А управление персоналом (также привычный для многих термин) является частью кадровой политики организации и «выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение трудовой мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а, следовательно, и достижение высоких конечных результатов в производственной деятельности» [15]

Именно через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач, зафиксированных в миссии университета, и для её выполнения требуется постоянное вложение значительных инвестиций в развитие человеческого капитала вуза. Из своей практики скажу, что, бывало, сэкономишь на чем-то,

например, не выделил своевременно ресурсы на изучение сотрудниками новых программных продуктов, думаешь, что несколько позже найдутся на это средства.

Кадровая политика организации разрабатывается на региональном и внутриорганизационном уровнях. На региональном уровне учитываются производственные, социальные и национальные особенности региона. Внутриорганизационный уровень предполагает приложении требований общегосударственных и региональных законодательных актов кадровой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

В настоящее время эти проблемы крайне обострились, требуются новые подходы к их решению, а также новые технологии управления. Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Накопленный в России, хотя и небольшой, опыт хозяйствования показывает, что именно сейчас складываются новые возможности для разработки кадровой политики нового типа как важнейшего элемента системы социально-трудовых отношений. Это связано с тем, что появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала, более гибкими и дифференцированными становятся формы и виды занятости людей, совершенствуется инфраструктура рынка труда.[16]

С этих позиций кадровую политику следует рассматривать как некий закон, совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ.

Любая организация достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. При этом в деятельности практически любой организации особая роль принадлежит

работникам, реализующим производственный процесс и стратегические замыслы, реализующим знание - их персонала. В настоящее время эти проблемы крайне обострились, требуются новые подходы к их решению, а также

новые технологии управления. Накопленный в России, хотя и небольшой, опыт хозяйствования показывает, что именно сейчас складываются новые возможности для разработки кадровой политики нового типа.

Как показало исследование, место и роль кадровой политики в современных условиях значительно возрастает, особенно в связи с необходимостью реализации концепции импортозамещения, когда от персонала все в большей степени зависят результаты деятельности организации.

В этой связи именно в кадровой политике необходимо закладывать действенные элементы, конструктивно определяющие архитектуру, компоненты и взаимосвязи в системе социально-трудовых отношений. С этих позиций кадровую политику следует рассматривать как некий закон, совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ.

Возникает необходимость определить те области, аспекты, через которые явно прослеживается возрастание роли кадровой политики в формировании эффективности деятельности организации, и через которые формируется устойчивое и конкурентоспособное будущее организации. Важнейшей проблемой любой организации в современной экономике является проблема выживания и обеспечения устойчивости и непрерывности развития, которая становится целевой установкой деятельности. Противоречивый характер экономического развития, связанный с тем, что с одной стороны, усиливается конкуренция за доступ к ограниченным природным ресурсам, а с другой стороны – за рынки сбыта в условиях все возрастающих потребностей и спроса, влияет на стабильность внешних условий бизнеса. Несовершенство кадровой

политики в условиях нестабильного рынка приводит к неустойчивости занятости и текучести кадров. Характерно, что в нашей стране в условиях, безусловно, высокой безработицы, тем не менее, имеет место большая текучесть кадров.

В ходе проведенного исследования было показано, что кадровая политика является не только основным элементом социально-трудовых отношений, но и важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

В этой связи, в данном исследовании выявлено, что для развивающихся организаций, в основе которых лежат активные инновационные и стратегические процессы, инициированные как во внутренней, так и во внешней среде, должна быть характерна кадровая политика, как механизм самоорганизации, обеспечивающий сбалансированность внутренней занятости, мотивирующий персонал к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации, создающий возможность формирования кадровой политики нового типа.

1.2 Типы кадровой политики

На современном этапе развития экономики России для каждой организации важнейшими целями успешного функционирования является повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности на основе обеспечения высокого кадрового потенциала, как некоей совокупной способности персонала, фактически реализуемой и возможной, для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед субъектами хозяйствования. Учитывая, что кадровый потенциал – величина, в силу ее динамичности и многомерности, не всегда точно предсказуема, кадровая политика на практике в части интегрирования «индивидуальных трудовых потенциалов в системный кадровый не всегда позволяет получить позитивный эффект синергии» [17].

В этой связи возникает необходимость в разработке и выборе такого типа кадровой политики, который по своей сути и содержанию является важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

Традиционно выделяются два основных типа кадровой политики: открытая и закрытая, и предполагается возможность их сочетания и модификаций. В рамках данных типов кадровой политики выделяются подвиды по некоторым признакам. У каждого из этих типов есть свои преимущества и недостатки, причем в чистом виде они почти не встречаются. Все зависит от того, какие доминанты выбирают в своей работе те или иные организации. На наш взгляд, достаточно выделить два основных видовых признака и на их основе определить наиболее рациональное сочетание доминант, или сформировать новый тип кадровой политики. К этим признакам следует отнести (рисунок 1.2):

- уровень осознанности норм и правил управления персоналом;
- степень открытости кадровой политики.

Характеристика содержания трех типов кадровой политики представлена в приложении А.

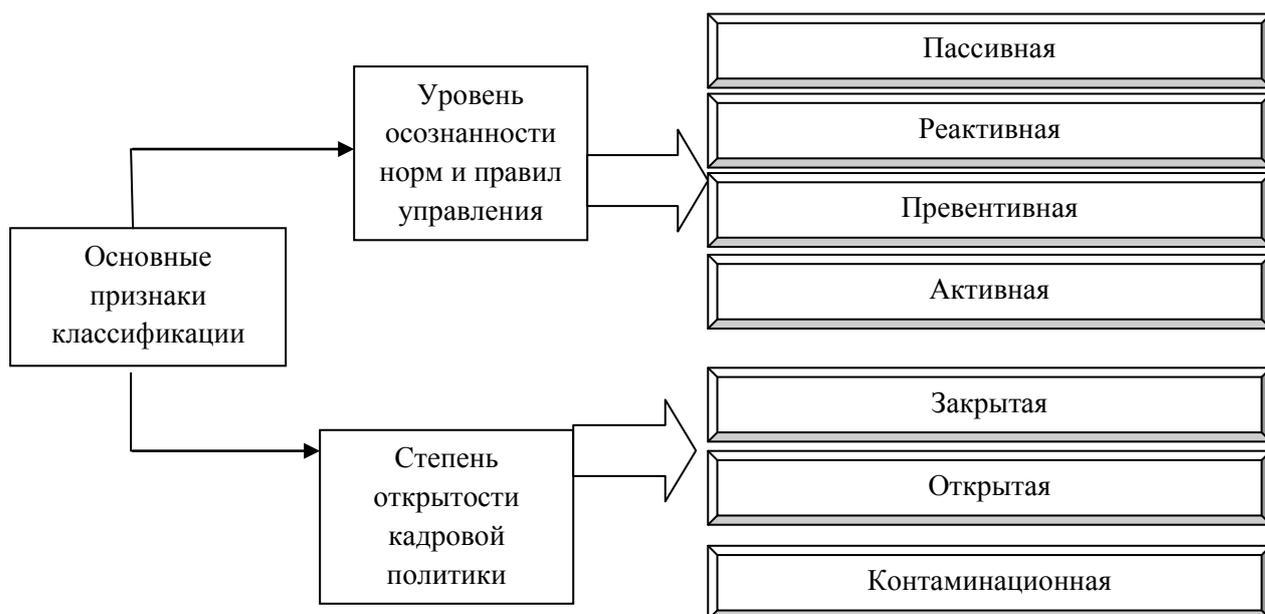


Рисунок 1.2 - Классификация типов кадровой политики

В рамках первого признака выделяются следующие типы кадровой политики:

- Пассивная, заключающаяся в том, что в отношении персонала не программируются какие-либо действия, а сосредотачиваются на устранении негативных последствий. Отрицательным является отсутствие планирования потребности в кадрах, инструментов оценки труда и персонала и т.д.

- Реактивная, сосредотачивающаяся на контроле и выявлении причин кризисных ситуаций; возникновения конфликтов, отсутствия квалифицированной рабочей силы, отсутствия мотивации к труду. Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала;

- Превентивная, предполагающая наличие обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации, но не обладающая инструментами влияния на нее. Программы развития организации должны быть увязаны со стратегическими факторами успеха: достижимостью максимально возможного приближения к рынку через краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах и т.п.

Одной из важнейших проблем в рамках данного типа кадровой политики является разработка целевых и адресных кадровых программ.

- Активная (рациональная; авантюристическая), ориентирована на запросы клиентов и, соответственно, высокое качество выпускаемой продукции, что требует использования достижений научно-технического прогресса и новейших технологий; отличается осознанием экономической ответственности и соблюдением экономического равновесия.

Осуществляется подбор и подготовка квалифицированного персонала и развитие кадрового потенциала. Создаются адаптивные и гибкие организационные структуры управления. [19]

По степени открытости кадровой политики, как указывалось ранее, выделяются:

- закрытая, когда организация при подборе кадров ориентируется только на внутренний рынок труда, поэтому замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такой подход характерен для организаций, для которых более важным является создание определенной корпоративной культуры, формирование чувства приверженности;

- открытая, когда организация ориентирована только на внешний рынок труда и при приеме на работу. Здесь важен любой специалист соответствующей квалификации.

Такой подход к кадровой политике характерен для начинающих бизнес организаций, еще не имеющих прочные позиции на рынке, но стремящихся к быстрому росту и выходу на передовые позиции в своей отрасли.

В связи с тем, что, как правило, в действительности происходит смешение этих двух типов политик, не всегда приводящее к ожидаемым результатам, следует говорить о синергетическом объединении преимуществ каждого из типов и, соответственно адекватной терминологии. [19]

Так, на наш взгляд, наиболее точно терминологическую сущность такого типа кадровой политики можно раскрыть с помощью термина «контаминационная», смысл которого заключается в смешении, слиянии различных составляющих кадровых политик в новую совокупность, новую форму с полностью ассимилированными преимуществами и недостатками.

Смешанная (контаминационная) кадровая политика заключается в том, что организация одновременно прозрачна, как для потенциальных, так и для штатных сотрудников, балансирует вокруг внутренней занятости, и мотивации персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации. [20]

Результаты такого смешивания различных типов кадровой политики могут быть диаметрально противоположными: от крайне негативных, до стратегически значимых.

В этой связи в данной работе используется термин «контаминационная» кадровая политика, исходя из того, что контаминация – это смешение,

соединение; возникновение новой формы путём объединения элементов двух форм, чем-н. сходных.

Вместе с тем следует отметить, что, с одной стороны, контаминация - это от лат. - соприкосновение, смешение и взаимодействие близких по значению единиц, приводящее к возникновению нового значения, с другой стороны, под контаминацией понимается система процессов, обуславливающих формирование нового их качества, причем как позитивного, так и негативного.

Негативные эффекты могут проявляться в контаминационных искажениях, являющихся результатом доминирования одной из организационных сил над другими:

- преобладание авторитарного руководства; стандартизация, формализация и экономия как жесткий режим в целях повышения производительности труда;

- концентрация на многопрофильности деятельности и, соответственно, на опыте и профессионализме персонала;

- инноваторство, проявляющееся в преобладании адхократических (организационные формы), подразделения, занимающиеся новыми для формы вопросами и являющиеся, как правило, временными), форм, что в отсутствие централизованного руководства приводит к потере контроля и разрушению организации; и, наконец, конкурирующие друг с другом, идеология кооперации и политика разделения, которые зачастую превращаются в некую игру в повышение эффективности, не приводящую к желаемым результатам. [21]

Таким образом, контаминационное искажение - результат доминирования одной из организационных сил над другими

В этой связи, при разработке кадровой политики целесообразно учитывать аналитические инструменты выяснения причин, приводящих к таким качественным изменениям и контаминационным искажениям, что по существу является выявлением механизмов самоорганизации, обеспечивающих композиционный (синергетический) эффект в виде приращения стоимости бизнеса

Исходя из вышесказанного, термин контаминация применительно к кадровой политике трактуется следующим образом:

Контаминация кадровой политики – это микс различных типов и видов кадровой политики, используемых одновременно в управлении персоналом в рамках одной организации, от правильности сочетаний которых зависит:

- влияние на результаты деятельности организации;
- управляемость взаимодействия, объединения, композиции элементов механистической и инноваторской организации деятельности, элементов бюрократии и адхократии;
- сбалансированность внутренней занятости;
- мотивация персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации;
- возможность создания нового типа кадровой политики, более совершенного и гибкого.

При этом следует учитывать, что: эффективность кадровой политики заключается в изменении ее влияния на результаты деятельности организации и стоимость бизнеса в зависимости от:

- правильности выбора сочетания «закрытость/открытость» и других типов и видов кадровой политики;
- отношения к человеческому ресурсу как к затратам или как к капиталу, реальному активу;
- отношения к кадровой политике как формальному документу или как к закону и совокупности норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ;
- меры ответственности за персонал. [22]

Такая кадровая политика должна быть характерна, как для стабильно функционирующих, так и развивающихся организаций, в основе которых лежат активные инновационные и стратегические процессы, инициированные как во

внутренней, так и во внешней среде. При выборе типа кадровой политики необходимо учитывать этапы жизненного цикла, как товаров и услуг, так организаций и рынков, что может создать условия для создания новых более совершенных типов и видов кадровой политики. Это важно также для оценки жизнеспособности формируемой кадровой политики, когда необходимо принимать кадровые решения с учетом различных прогнозируемых тенденций: когда бизнес ждет успех; когда возникает необходимость уйти с рынка и перейти на другой; когда складывается ситуация сворачивания или ликвидации бизнеса. Таким образом, в настоящий момент назрела необходимость пересмотра подходов к разработке и реализации кадровой политики. Кадровую политику следует рассматривать не как обязательный формальный документ, а как стратегически значимый элемент системы социально-трудовых отношений, от правильности которого зависит не только судьба организации, но и расклад сил в конкурентной среде.

1.3 Принципы и факторы формирования кадровой политики

Кадровая политика, являющаяся составной частью стратегической политики организации, направлена на создание условий для обеспечения оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, а также его развития в соответствии с потребностями организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства. Что касается принципов формирования кадровой политики организации, то, безусловно, это: научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и т.д. Однако на практике учет их при разработке кадровой политики приводит, как правило, к декларативности и формальному подходу.

На наш взгляд, для повышения действенности кадровой политики необходимо ввести еще такие принципы, как:

1) Принцип научно-аналитического предвидения и разработки кадровой политики. Тщательность анализа с выявлением основных факторов, определяющих развитие организации, и наиболее вероятных тенденций их изменения на базе установления основных сил и механизмов, способных оказать на них существенное влияние.

2) Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации. Кадровая политика должна быть выверенной и эффективной в силу того, что за ней стоят направления развития и конечные результаты деятельности организации, будущее благополучие ее сотрудников.

3) Принцип иерархичности внешних и внутренних исследований. Обеспечение увязки в логические цепочки параметров внешних и внутренних исследований, преемственности и иерархии задач по всем уровням стратегического управления в едином информационном пространстве.

4) Принцип иерархичности и преемственности задач УЧР, в особенности стратегических. Создание условий для того, чтобы все действия и процедуры по формированию и реализации кадровой политики и стратегии были взаимосвязаны и соподчинены.

5) Принцип интеграционно-контаминационного подхода. Объединение и иерархическое соподчинение этапов формирования и реализации кадровой политики и кадровых стратегий организации на основе логической увязки внешних и внутренних исследований, при оптимальном сочетании различных типов и видов кадровой политики.

6) Принцип гибкого сочетания типов и видов кадровой политики. Быстрое изменение сочетаний типов и видов кадровой политики в зависимости от обстоятельств, ориентированное на повышение эффективности деятельности организации.

7) Принцип минимизации контаминационных искажений. Преобразование структуры кадровой политики с целью усиления связей между ее элементами, препятствующих развитию контаминационных искажений.

8) Принцип приоритетности человеческого фактора. Подбор кадров, способных обеспечить выполнение принятых управленческих решений, и обеспечение условий для этого.

9) Принцип соответствия стратегии организации имеющимся человеческим ресурсам. Обязательность оценки потребности в человеческих ресурсах, которыми может располагать организация в будущем, и с помощью которого принятая организацией кадровая политика и кадровая стратегия могут быть реализованы.

10) Принцип соответствия кадровой стратегии организации имеющимся технологиям. Наличие в организации технологий решения задач по достижению целей стратегии.

11) Принцип учета и оптимизации структуры капитала организации. Учет не просто структуры капитала организации, но обеспечение взаимодействия человеческого, интеллектуального, физиологического, социального, эмоционального и организационного капиталов таким образом, чтобы взаимообмен вкладами друг в друга создавал синергетический эффект.

12) Принцип эмоциональной компетентности и разумности. Эффективность профессиональных связей строится на групповом и межличностном взаимодействии, взаимопомощи и коллективной работе, на умении устранять разногласия путем переговоров и стремлении внести свой вклад и высоком потенциале лидера.

13) Принцип сбалансированной внутренней занятости. Создание условий, обеспечивающих лояльное отношение сотрудников к организации, их мотивацию и привязанность к своей работе; стремление к повышению квалификации, профессиональному росту, понимание необходимости подготовки и переподготовки, понимание целей организации и совместную работу для их достижения.

14) Принцип адресности программ социального развития. Разработка программ социального развития для конкретных лиц с учетом их индивидуальных особенностей и иных обстоятельств.

Следует заметить, что на эффективность кадровой политики влияет множество факторов, имеющих неоднозначные состояния, все многообразие которых целесообразно объединить в конечное число групп. [24]

Факторы, определяющие эффективность кадровой политики организации представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3- Факторы эффективности кадровой политики

На современном этапе развития экономики России для каждой организации важнейшими целями успешного функционирования является повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности на основе обеспечения высокого кадрового потенциала, как некоей совокупной способности персонала, фактически реализуемой и возможной, для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед субъектами хозяйствования. Учитывая, что кадровый потенциал – величина, в силу ее динамичности и многомерности, не всегда точно предсказуема, кадровая политика на практике в части интегрирования «индивидуальных трудовых потенциалов в системный кадровый не всегда позволяет получить позитивный эффект синергии».

Зачастую в практической деятельности руководители организаций формально подходят к разработке кадровой политики, не придавая этому документу значения: во-первых, как фактора развития социально-трудовых отношений бизнес-организации; во-вторых, как стратегически значимого кадрового управленческого решения, не осознавая пагубность последствий формального подхода. К факторам эффективности кадровой политики относят:

- технологическое отставание отечественной промышленности, в основном, из-за отсутствия высококвалифицированных кадров;

- возрастная дифференциация, когда в организации наблюдается колоссальный разрыв в возрасте работников, которые мыслят различными категориями и разговаривают на разных языках. Все это расшатывает, прежде всего, экономические устои организации со всеми вытекающими последствиями;

- несоразмерность внешнего и внутреннего социального статуса, когда амбиции и самооценка индивида не совпадают с оценками его руководством и коллективом и содержанием работы;

- перекося в сфере образования, приведший к дефициту рабочих и инженерно-технических кадров, а также специалистов НИОКР;

- неясность синергетического влияния социально-трудовых отношений на эффективность деятельности организации и ее бизнеса.

Очевидно, что сверхактуальным в настоящий момент становится осознание необходимости и стратегической значимости кадровой политики как некоего свода системы принципов, методов и критериев, целей, норм и правил, обеспечивающих в соответствии человеческого ресурса организационной стратегии. Осознание того, что разработка кадровой политики организации – это не разовое мероприятие, а постоянная и целостная стратегия работы в области управления социально-трудовыми отношениями в организации, обеспечивающая создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива работников, способных адекватно

реагировать на вызовы рынка и оценивать позиции в конкурентной среде. Кадровая политика - это не декларативный документ.

В этой связи возникает необходимость в разработке и выборе такого типа кадровой политики, который по своей сути и содержанию является важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта. Важнейшей проблемой любой организации в современной экономике является проблема выживания и обеспечения устойчивости и непрерывности развития, которая становится целевой установкой деятельности. Противоречивый характер экономического развития, связанный с тем, что с одной стороны, усиливается конкуренция за доступ к ограниченным природным ресурсам, а с другой стороны – за рынки сбыта в условиях все возрастающих потребностей и спроса, влияет на стабильность внешних условий бизнеса. Несовершенство кадровой политики в условиях нестабильного рынка приводит к неустойчивости занятости и текучести кадров. Характерно, что в нашей стране в условиях, безусловно, высокой безработицы, тем не менее, имеет место большая текучесть кадров.

В ходе проведенного исследования было показано, что кадровая политика является не только основным элементом социально-трудовых отношений, но и важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

В этой связи, в выпускной квалификационной работе выявлено, что для развивающихся организаций, в основе которых лежат активные инновационные и стратегические процессы, инициированные как во внутренней, так и во внешней среде, должна быть характерна кадровая политика, как механизм самоорганизации, обеспечивающий сбалансированность внутренней занятости, мотивирующий персонал к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации, создающий возможность формирования кадровой политики нового типа.

2 Анализ кадровой политики в ООО «Потенциал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Объектом исследования данного исследования является общество с ограниченной ответственностью «Потенциал».

Общество с ограниченной ответственностью «Потенциал» (далее по тексту ООО «Потенциал») является коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ [1], с Гражданским кодексом Российской Федерации [2], Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» [4], с Уставом предприятия и действующим законодательством РФ. ООО «Потенциал» находится в городе Тольятти.

Для достижения указанных целей ООО «Потенциал» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство и продажа строительного-монтажных конструкций и материалов;
- земляные работы, бурение скважин, вывоз грунта;
- отделочные работы и ремонт и т.д.

Управление ООО «Потенциал» принадлежит генеральному директору и совету директоров. Совет директоров собирается один раз в год для того, чтобы заслушать отчет генерального директора о хозяйственной деятельности предприятия и его финансовом состоянии. На собрании совета директоров вырабатываются программные решения в части стратегического и тактического развития предприятия.

Директор ООО «Потенциал» реализует свои обязанности на принципе единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность предприятия.

Схема организационной структуры управления ООО «Потенциал» приведена на рисунке 2.1.

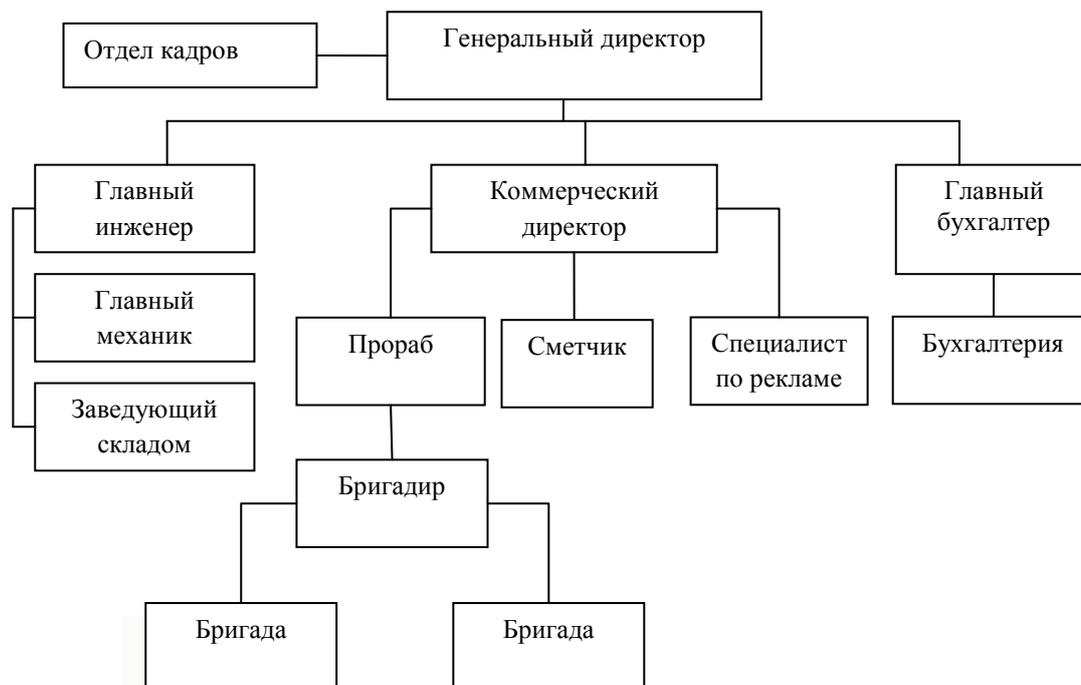


Рисунок 2.1 - Структура управления ООО «Потенциал»

Линейно-функциональная схема построения организационной структуры управления предприятием позволяет организовать административное управление производством по линейной схеме, при этом функциональные службы главных специалистов оказывают помощь и готовят информацию (технологии, чертежи, планы, графики и т.д.) для исполнителей, решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей и подчиненных имеющихся подразделений.

Во главе компании стоит генеральный директор, который избирается общим собранием участников ООО «Потенциал» сроком на 5 лет. Целью деятельности Генерального директора является обеспечение прибыльности ООО «Потенциал».

Так же в ООО «Потенциал» есть главный инженер, который действует на основании генеральной доверенности и вправе осуществлять следующие действия: отвечать за организацию технической политики и руководить строительным производством от его имени и в его интересах, в том числе, но, не ограничиваясь этим, с правом заключать сделки и подписывать от имени ООО «Потенциал» договоры и иные необходимые документы, связанные с

деятельностью малого предприятия; подписывать финансовые документы; представлять интересы перед государственными, общественными и коммерческими организациями в Российской Федерации и за ее пределами в связи с деятельностью малого предприятия.

Основными задачами службы главного инженера являются: бесперебойное обеспечение объектов потребления необходимыми ресурсами: холодной и горячей водой, электроэнергией, теплом; организация и содержание оборудования, инженерных сетей общего пользования: водоснабжения и водоотведения, электроснабжения, теплоснабжения, средств телефонной связи, вентиляционных систем в работоспособном и технически исправном состоянии; разработка планов проведения планово-предупредительных ремонтов систем, оборудования, сетей и коммуникаций; разработка перспективных планов обновления изношенного и морально устаревшего оборудования, механизмов, средств автоматики и связи; составление годовых и текущих заявок на приобретение оборудования, материалов, запасных частей; участие в разработке технических заданий и согласование проектной документации при строительстве, модернизации и реконструкции зданий, сооружений и участков.

Функции отдела бухгалтерии описаны в соответствующем положении. Основные функции: достоверная и рациональная организация бухгалтерского учета, отвечающего требованиям оперативного руководства предприятием, и строгое соблюдение установленного правила ведения учета; организация учета основных фондов, сырья, материалов, топлива, готовой продукции, денежных средств и других ценностей предприятия, издержек производства и обращения, исполнения смет расходов; организация расчетов по заработной плате с работниками предприятия; своевременное начисление и контроль своевременности перечислений государственных налогов.

Во главе строительного участка стоит бригадир, который выполняет следующие должностные обязанности:

- осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью участков;

- обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств;

- проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства.

Далее в работе рассмотрим показатели финансово-хозяйственной ООО «Потенциал». Основные показатели финансовой деятельности ООО «Потенциал» за 2013 - 2015 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Потенциал» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонения (+,-)		Темп роста, %	
				2014г.к 2013 г.	2015г. к 2014г.	2014г.к 2013г.	2015г. к 2014 г.
Выручка от продаж	30935	49713	58120	+18778	+8407	161	117
Себестоимость от продаж	28393	49713	54194	+18794	+7007	166	115
Валовая прибыль	2542	2526	3926	-16	+1400	99	153
Прибыль от продаж	2542	2526	3926	-16	+1400	99	153
Прочие доходы	480	876	981	+396	+105	182	112
Прочие расходы	617	1398	2308	+781	+910	227	165
Прибыль до налогообложения	2405	2004	2599	-401	+595	83	130
Чистая прибыль	1901	1572	1853	-329	+281	83	117
Среднесписочная численность работников, чел.	35	39	42	+4	+3	111,4	107,7
Производительность труда на одного работника, тыс. руб.	883,9	1274,7	1383,8	20	64,7	106,6	120,1

Как показал проведенный анализ, выручка и себестоимость продаж с каждым годом увеличивалась.

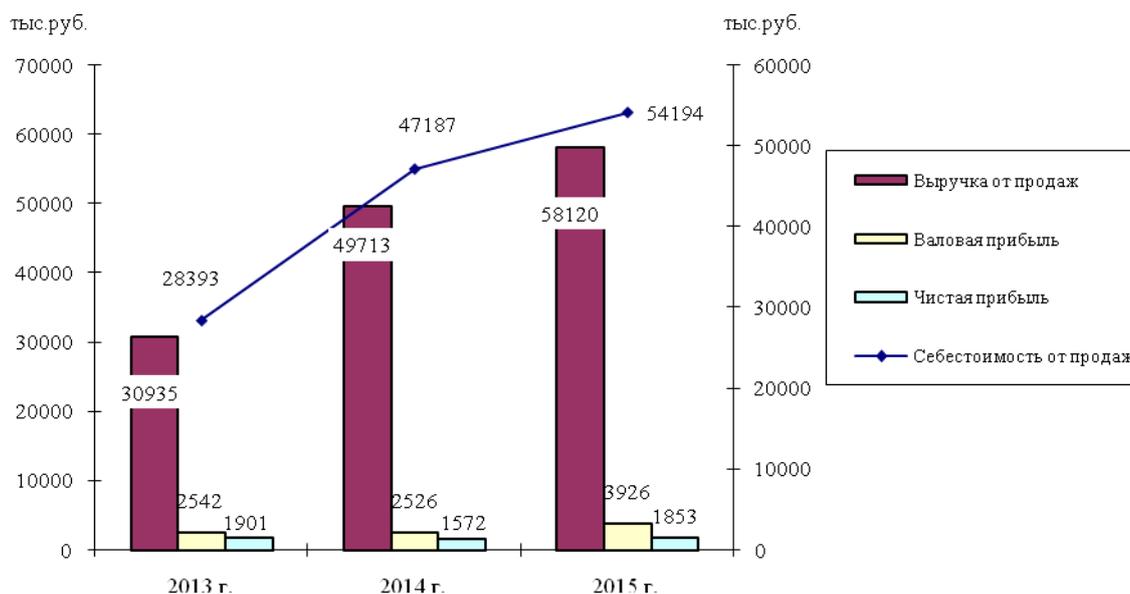


Рисунок 2.2 - Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Потенциал» за 2013-2015 гг.

Из таблицы 2.1 и рисунка 2.2 видно, что выручка от продаж в 2015 году составила 58120 тыс. руб., что по сравнению с 2014 годом больше на 8407 тыс. руб. или на 17%, в 2014 году выручка от продаж составила 49713 тыс. руб., по сравнению с 2013 годом больше на 18778 тыс. руб. или на 61%.

Темп прироста выручки 2014 года по сравнению с 2013 составил 61%, в 2015 году темп прироста составил 17% по сравнению с 2014 годом.

Показатель себестоимости от продаж в 2014 г. вырос по сравнению с 2013 годом на 18794 тыс. руб. или на 66% и составил 47187 тыс. руб. В 2015 г. показатель себестоимости заметен рост по сравнению с 2014 г. на 7007 тыс. руб. или на 15% и составила 54194 тыс. руб. С каждым годом темп прироста себестоимости продаж так же увеличивается. Кроме того с каждым годом происходит увеличение валовой прибыли.

За последние два года валовая прибыль увеличилась: в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 53%. В ООО «Потенциал» отсутствуют коммерческие и управленческие расходы, поэтому сумма прибыли от продаж

равна сумме валовой прибыли. В 2014 году ООО «Потенциал» чистая прибыль сократилась по сравнению с 2013 г. на 329 тыс. руб. или на 17% и составила 1572 тыс. руб. Темп прироста чистой прибыли 2015 года по сравнению с 2014- составил 17% или 281 тыс. руб. Численный состав предприятия ООО «Потенциал» на протяжении анализируемого периода ежегодно увеличивался, так в 2013г. он составил 35 чел., в 2014 г. – 39 чел., в 2015 г. - 42 чел.

В ООО «Потенциал» изменилась выручка (увеличилась в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 8407 тыс. руб.), то соответственно изменилась и производительность труда на одного рабочего. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. она выросла на 18 тыс. руб.

На основании полученных результатов, представленных в таблице 1, проанализируем финансовые показатели, определяющие экономический потенциал ООО «Потенциал» и характеризующие экономическую эффективность деятельности малого предприятия.(таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Расчет финансовых показателей, определяющих экономический потенциал ООО «Потенциал» за 2013-2015 гг., %

Показатели	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Прирост чистой прибыли	-17	+18
Прирост объема выручки	+61	+17
Прирост объема себестоимости	+66	+15

В представленной выше таблице 2.2 можно увидеть, что в 2013-2014 году было не выполнено «Золотое правило», так как прирост чистой прибыли ниже прироста выручки от реализации, что в свою очередь ниже прироста себестоимости. В 2015 году наоборот «Золотое правило» было выполнено, так как прирост чистой прибыли выше прироста выручки от продаж, а прирост объема себестоимости снижается, тем самым повышается эффективность производства.

Далее рассмотрим показатели по реализации изготовленной продукции и затрат на производство, представленные в таблице 2.3 и на рисунке 2.3.

Из данных таблицы 2.3 можно сделать вывод, что от реализации строительных колец в 2013 г. была получена выручка на сумму 14706 руб., в 2014 г. на сумму 28264 тыс. руб., что на 13558 тыс. руб. или 92% больше чем 2013 г. В 2015 г. была получена выручка в сумме 34016 тыс. руб.

Таблица 2.3 - Показатели по реализации изготовленной продукции и затрат на производство ООО «Потенциал» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Реализация изготовленной продукции, в том числе	30935	49713	58120
- продажа строительных колец	14706	28264	34016
- продажа бетонных конструкций	16229	21449	24104
Затраты на производство:	28393	47187	54194
- стоимость строительных колец	13872	26920	32195
- затраты на производство бетонных конструкций	14521	20267	21999
Затраты за 1 рубль реализованной продукции	0,918	0,949	0,933
- по производству строительных колец	0,943	0,952	0,947
- по затратам на производство бетонных конструкций	0,895	0,945	0,913

Выручка от реализации бетонных конструкций в 2013 г. составила в сумме 16229 тыс. руб., в 2014 г. – 21449 тыс.руб., в 2015 г. – 24104 тыс.руб.

Затраты за 1 рубль реализованной продукции составили в 2013 году - 0,943 руб., в 2014 г. произошло увеличение на 0,009 руб., чем в 2013 г. и затраты составили 0,952 руб. В 2015 г. по сравнению с 2014 годом и наоборот затраты были снижены на 1 руб. на 0,005 руб., тем самым они составили 0,947 руб.

По затратам на производство бетонных конструкций в 2013 году результат получился на 1 рубль реализованной продукции 0,895 руб., в 2014 г. произошло увеличение на 0,05 руб. и составили 0,945 руб. по сравнению с 2013 г., в 2015 г. затраты получились 0,913 руб.

Динамика показателей по реализации изготовленной продукции и затрат на производство ООО «Потенциал» за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 2.3.

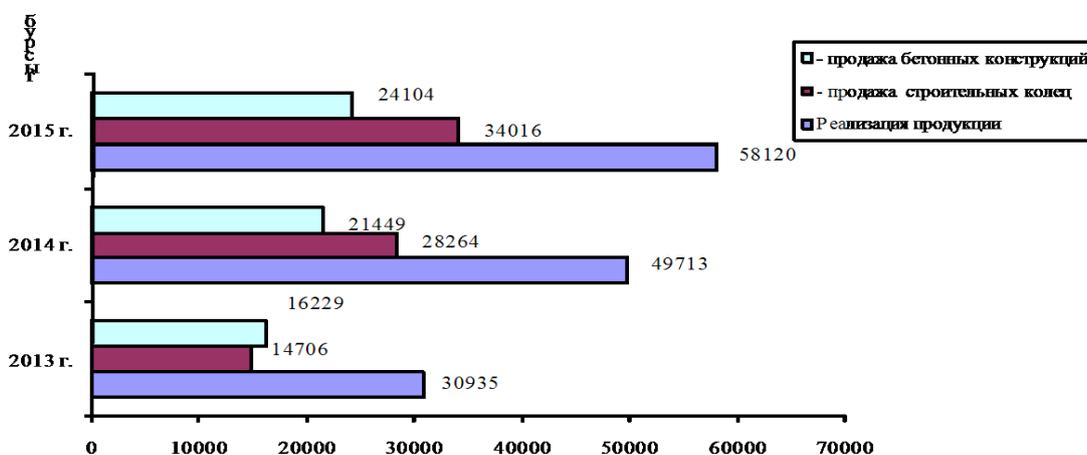


Рисунок 2.3- Динамика показателей по реализации изготовленной продукции и затрат на производство ООО «Потенциал» за 2013-2015 гг.

В результате произведённого исследования, было выявлено, что ООО «Потенциал» является предприятием, осуществляющим хозяйственную деятельность по производству строительно-монтажных конструкций. Показатели финансово-экономической деятельности за период 2013-2015 гг. имели тенденцию увеличения, таким образом, ООО «Потенциал» за период исследования получило прибыль. Далее в работе проведём анализ системы управления персоналом организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом организации

Эффективность реализации системы управления современной организации определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Современные организации, осуществляют ряд функций управления персоналом, нацеленных на: повышение производительности труда, повышение

квалификации персонала, использование современных технологий управления и т.д.

В целях эффективной реализации данных функций необходимо проводить систематический анализ системы управления трудовым потенциалом организации.

Анализ системы управления предполагает выявление слабых и сильных сторон в процессе управления трудовым потенциалом организации, с целью принятия определенных решений, направленных на повышение его эффективности. Далее проведём анализ структуры и численности персонала ООО «Потенциал» представлен на рисунке 2.4.

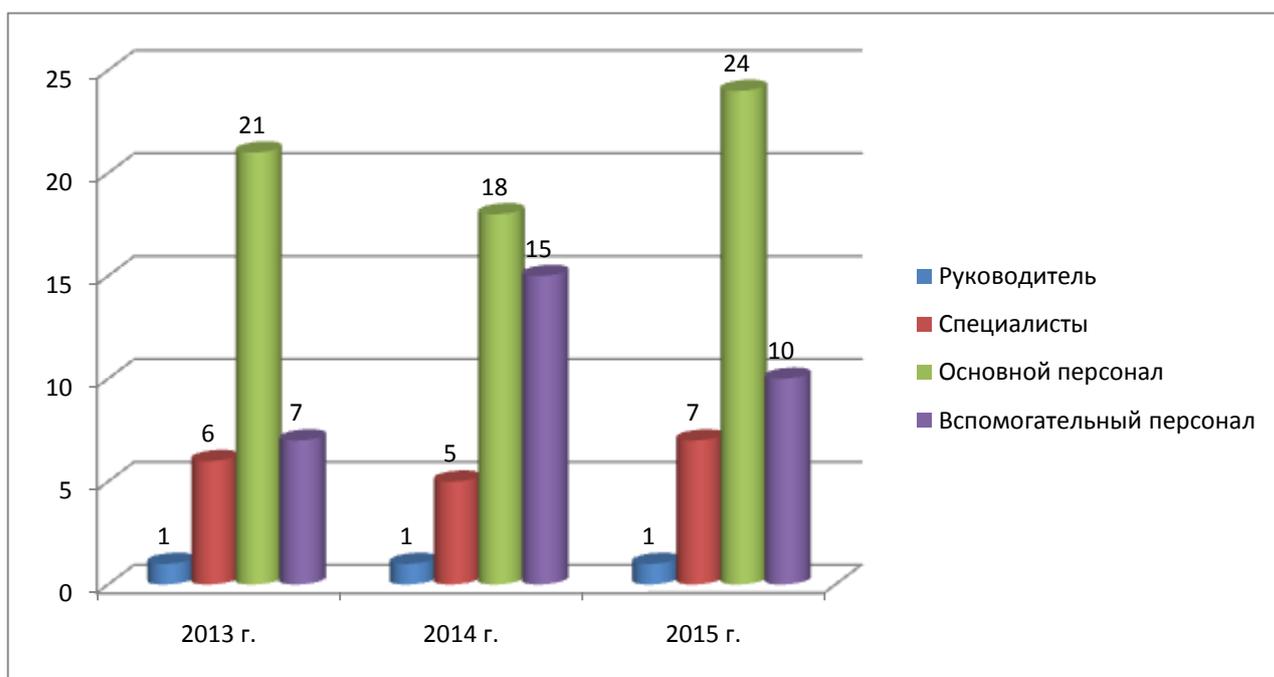


Рисунок 2.4 - Анализ структуры и численности персонала ООО «Потенциал» за 2013 – 2015 гг.

Как видно из рисунка 2.4 численный состав предприятия ООО «Потенциал» на протяжении анализируемого периода ежегодно увеличивался, так в 2013г. он составил 35 чел., в 2014 г. – 39 чел., в 2015 г. - 42 чел.

В течение трёх исследуемых лет основной категорией являются основной персонал - более 50% всей численности.

Движение рабочей силы в компании, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность работы компании.[10]

Анализ показателей движения рабочей силы представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Показатели движения рабочей силы ООО «Потенциал»

Показатель	Годы			Темпы роста, %	
	2013	2014	2015	2014	2015
Среднесписочная численность работников, чел.	35	39	42	111,4	107,7
Число принятых работников, чел.	4	8	8	200	100
Число уволившихся работников, чел.	6	4	5	66,7	125
Число уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	4	4	4	100	100
Число работников проработавших весь год, чел.	25	27	29	108	107,4
Коэффициент общего оборота	28,6	30,8	31	-	-
Коэффициент стабильности персонала	71,4	69,2	69	-	-
Коэффициент оборота по приему персонала	11,4	20,5	19	-	-
Коэффициент оборота по выбытию персонала	17,1	10,3	11,9	-	-
Коэффициент текучести кадров	11,4	10,3	9,5	-	-

Данные таблицы 2.4 показывают, что коэффициент общего оборота рабочей силы ООО «Потенциал» находится на среднем уровне, но имеет тенденцию к увеличению в течение всего анализируемого периода, что может быть следствием плохих условий труда.

В компании довольно часто менялся основной и вспомогательный персонал. Положительной тенденцией является снижение значения коэффициента текучести за анализируемый период. В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на более качественный отбор персонала.

Для получения более качественного анализа необходимо иметь более полное представление о качественном составе персонала:

- уровень образования;
- возрастной уровень;
- стаж работы;
- половые характеристики.

Основные характеристики персонала по данным критериям представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные характеристики персонала ООО «Потенциал»

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014	2015
Возрастная структура					
18-30 лет	10	14	13	140	92,9
30-40 лет	14	14	16	100	114,3
40-50 лет	7	9	10	128,6	111,1
Старше 50 лет	4	2	3	50	150
Стаж работы					
Менее одного года	4	8	8	200	100
От 1 года до 3 лет	14	16	20	142,9	106,3
От 3 лет и выше	17	15	14	88,2	93,3
Уровень образования					
Высшее образование	25	27	28	108	103,7
Среднее образование	4	3	4	75	133,3
Среднеспециальное	6	9	10	150	111,1

Анализируя данные таблицы 2.5 можно сделать следующие выводы: в целом наблюдается тенденция омоложения персонала ООО «Потенциал». Основной состав сотрудников находится в возрастных группах от 18 до 30 и от 30 до 40. Из представленных данных видно, что в организации наблюдается тенденция роста численности числа работников, имеющих высшее образование.

Количество сотрудников, имеющих высшее образование за три года увеличилось с 25 до 28 человек. Следует отметить, что 88% числа специалистов и руководителей имели в 2015 г. высшее образование, а остальные 12% находились в стадии его получения.

Среди рабочих есть сотрудники, имеющие высшее образование и получающие его.

Это говорит о том, что квалификационный уровень персонала ООО «Потенциал» повышается.

Так как наибольшая доля сотрудников (48 % или 20 человек в 2015 г.) в организации работает от 1 года до 3 лет и практически 20 % человек работают меньше года, то можно говорить о достаточно высокой текучести кадров ООО «Потенциал».

На рисунке 2.5 представлена структура персонала ООО «Потенциал» по полу за 2013 - 2015 г.

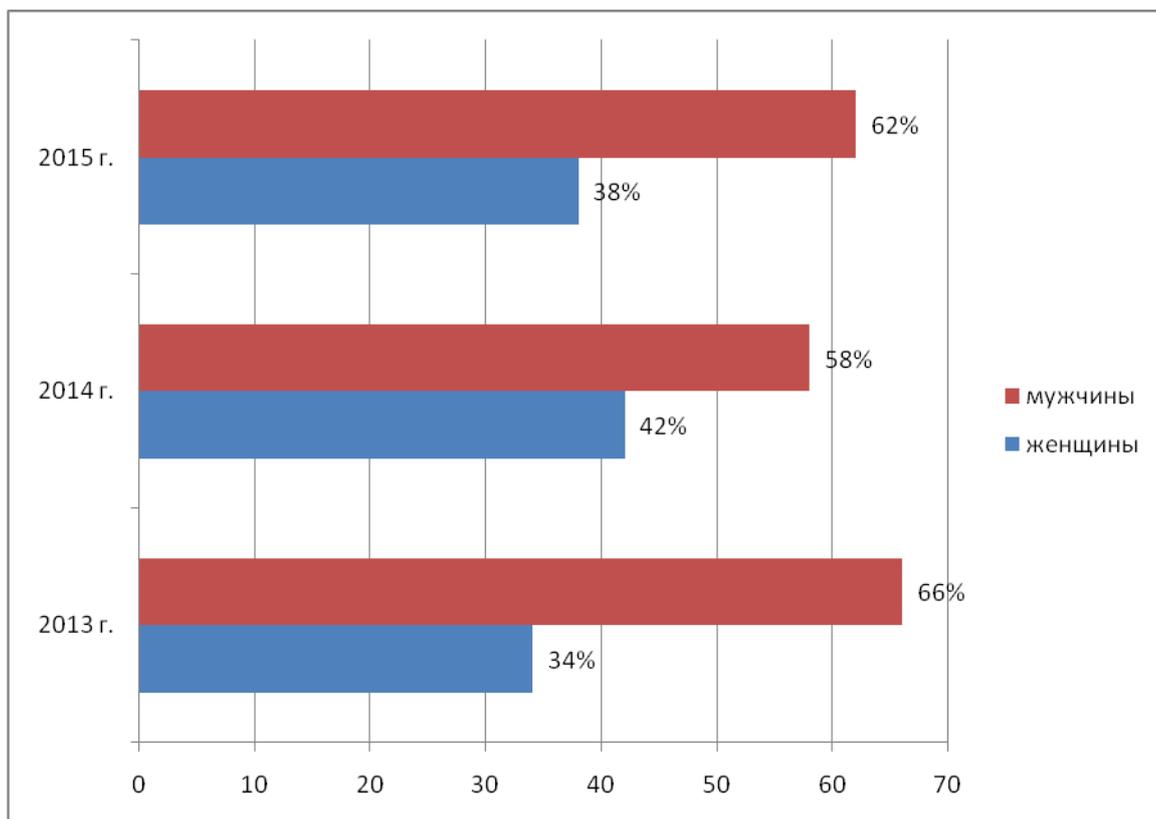


Рисунок 2.5 – Структура персонала по полу ООО «Потенциал» за 2013 - 2013 г.

В ООО «Потенциал» соотношение мужчин и женщин в 2013 г. – 66 % мужчин, 34 % женщин, в 2014г. – 58 % мужчин, 42 % женщин, 2015 г. – 62 % мужчины, 38 % - женщины.

Таким образом, по половому признаку состав персонала примерно одинаков, но среди рабочих и руководителей большинство составляют мужчины.

Это обуславливается спецификой деятельности ООО «Потенциал» и требованиями, предъявляемыми администрацией к персоналу предприятия.

Важной составной частью анализа производительности труда является анализ использования рабочего времени, приведенный в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ использования рабочего времени ООО «Потенциал»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение
1. Календарное время	365	365	-
2. Выходные и праздничные дни	92	92	-
3. Невыходы:			
- основные и дополнительные отпуска	26	27	1
- болезни	15	17	2
- прогулы	-	3	3
- прочие	1	1	-
4. Эффективный фонд рабочего времени	231	225	-6

В 2015 г. среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше, чем в 2014г. на 6 дней.

Основной причиной этого явилось увеличение продолжительности основных и дополнительных отпусков, также увеличилось количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, т.к. это может быть следствием ухудшения условий труда.

Режим рабочего времени в ООО «Потенциал» предусматривает продолжительность рабочей недели: пятидневная с двумя выходными днями.

Продолжительность ежедневной работы, время начала и окончания работы, время перерывов в работе устанавливается согласно внутренним правилам трудового распорядка.

Режим рабочего времени определяется Правилами внутреннего трудового распорядка, устанавливающие права и обязанности работников и администрации, способствуют укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени и повышению производительности труда.

Работник принимается на работу на основании его заявления с испытательным сроком – 3 месяца. Со всеми работниками заключается трудовой договор согласно Трудового кодекса РФ. Показатели по труду ООО «Потенциал» представлены в таблицы 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ динамики показателей по труду и заработной плате ООО «Потенциал» за 2013–2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение по годам (+, –)		Темп роста по годам, %	
				2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка, тыс. руб.	30935	49713	58120	+18778	+8407	161	117
Среднесписочная численность персонала, чел.	35	39	42	4	3	111,4	107,7
Выработка на одного работника, тыс. руб.	883,9	1274,7	1383,8	20	64,7	106,6	120,1
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3982	5148	6119	1166	971	129,3	118,9
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	9,48	11,00	12,14	1,52	1,14	116	110,4

Так как в ООО «Потенциал» изменилась выручка (увеличилась в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 8407 тыс. руб.), то соответственно изменилась и выработка на одного рабочего. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. она выросла на 18 тыс. руб.

В ООО «Потенциал» в 2015 г. наблюдается увеличение оплаты труда по сравнению с 2013 г. Поэтому произошёл рост фонда оплаты труда в 2015 г. по сравнению с 2014 г. примерно на 18%.

Таким образом, эффективность использования рабочей силы в ООО «Потенциал» в определенной мере зависит и от структуры кадров предприятия, состава кадров по категориям и их доли в общей численности.

Поэтому, анализ системы управления персоналом организации заключается в обеспечении своевременного обновления и сохранении количественного и качественного состава кадров и развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

2.3 Особенности реализации кадровой политики в организации

В качестве метода исследования кадровой политики ООО «Потенциал» наиболее оптимальным является метод наблюдения и опроса. Применение такого метода обеспечивает достоверность собираемых сведений, их актуальность. Кроме того, использование наблюдения позволяет проследить исследуемые процессы в динамике.

Использование для исследования методов опроса или анкетирования являются более подходящими для сторонних компании людей. Для сотрудника организации наблюдение является лучшим выбором в связи с тем, что наблюдатель в данном случае выступает в роли непосредственного участника процесса управления персоналом в компании.

Также метод наблюдения обеспечивает наиболее широкий и полный охват всех кадровых мероприятий, проводимых в рамках принятой кадровой политики.

Использование наблюдения в качестве метода исследования должно проходить в соответствии с разработанной программой исследования. Для проведения исследования кадровой политики ООО «Потенциал» программа наблюдения будет состоять из следующих шагов.

Шаг 1. Определение цели исследования. Целью данного исследования является анализ содержания кадровой политики ООО «Потенциал» и составляющих ее кадровых мероприятий, определение ее типа, а также соотнесение кадровой политики и кадровой стратегии фирмы для выявления их соответствия.

Шаг 2. Выбор метода исследования. В данном случае будет использоваться метод наблюдения.

Шаг 3. Определение кадровых мероприятий, на основании которых будет проводиться исследование кадровой политики ООО «Потенциал». Для изучения содержания кадровой политики ООО «Потенциал» исследоваться будут следующие элементы кадровой работы:

- подбор, отбор и прием персонала;

- расстановка и использование персонала;
- организация труда и отдыха сотрудников;
- управление трудовой дисциплиной;
- управление карьерой сотрудников;
- методы мотивации и вознаграждение сотрудников;
- организационная культура;
- политика высвобождения персонала и управление увольнением.

Шаг 4. Определение типа кадровой политики, используемой в ООО «Потенциал».

После определения цели исследования и выбора метода исследования можно приступать непосредственно к анализу кадровых мероприятий.

Подбор, отбор и прием персонала.

Подбор и отбор кандидатов на работу в ООО «Потенциал» является важным элементом работы отдела кадров ООО «Потенциал», так как в связи со спецификой работы данного предприятия персонал является очень важной ее составляющей.

Подбор и отбор кандидатов осуществляется в соответствии с требованиями, которые являются обязательными для большинства работников ООО «Потенциал», исключая технический персонал – это наличие высшего образования.

Обязательным требованием при приеме на работу новых сотрудников является официальное оформление на работу. В ООО «Потенциал» отсутствуют нештатные работники. Процедура подбора и отбора кадров осуществляется генеральным директором.

Следует отметить, что поиск кандидатов на занятие вакантной должности в ООО «Потенциал» начинается с работников организации в основном т.е. идет внутренний подбор через знакомых.

Поэтому подбор сотрудников осуществляется с учетом сложившегося коллектива работников и их неформального общения. Принимается во

внимание также возраст соискателей и его соответствие возрасту остальных членов коллектива.

Расстановка и использование персонала представляют собой мероприятия по оптимизации численности персонала, разработке режима работы, а также создания условий для наиболее эффективного использования персонала компании. Расстановка и использование персонала в ООО «Потенциал» осуществляется в соответствии с текущими целями, которые ставит руководство перед персоналом.

В ООО «Потенциал» этим занимается генеральный директор. Он следит за тем, чтобы в каждом подразделении предприятия работало достаточное количество работников, обладающих достаточной квалификацией.

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение усилий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

В ООО «Потенциал» использование персонала идет в соответствии с основными принципами рационального распределения персонала, а именно:

- соответствием нравственных и деловых качеств персонала требованиям замещаемых должностей;
- установлением возрастного ограничения для различных категорий должностей;
- определением продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы.

Организация труда и отдыха сотрудников. Организация труда работников ООО «Потенциал» представляет собой мероприятия по обеспечению надлежащих условий труда. Данные мероприятия заключаются в обеспечении сотрудников организации необходимыми средствами, приспособлениями и техникой для того, чтобы их работа осуществлялось максимально эффективно.

К мероприятиям по организации труда можно также отнести график работы организации, который разрабатывается с учетом интересов владельцев организации и персонала, работающих в ней.

Для формирования чувства принадлежности предприятия ООО «Потенциал» практикуется поздравление сотрудников с днями рождения и другими праздниками, которые демонстрируют внимание руководства фирмы к своим сотрудникам.

Управление трудовой дисциплиной. Основу управления трудовой дисциплиной в ООО «Потенциал» составляет необходимость соблюдения Правил внутреннего распорядка, разработанных таким образом, чтобы работники, с одной стороны, чувствовали некоторые обязательства, касающиеся их поведения на работе, а с другой не оставляли чувства дискомфорта и постоянного контроля. Основные требования Правил внутреннего распорядка касаются внешнего вида и их поведения на рабочем месте. Персонал фирмы – это ее лицо, и по персоналу организации деловые партнеры фирмы, могут делать выводы об общей политике ООО «Потенциал». Правила внутреннего распорядка касаются также того, что работникам запрещено появляться на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Основной мерой по предотвращению возникновения нарушений трудовой дисциплины являются строгие меры наказания за них.

Управление карьерой персонала. Предоставление возможности карьерного роста является очень важным элементом системы мотивации сотрудников в ООО «Потенциал».

Генеральный директор составляет списки наиболее вероятных кандидатов на продвижение. Основанием для составления такого списка являются персональные достижения и трудовые успехи работника в фирме ООО «Потенциал». При появлении вакантной должности данный список анализируется руководителем. После этого, если он действительно соответствует требованиям, предъявляемым к конкретной должности, оформляется его перевод.

Основу карьерного продвижения сотрудников ООО «Потенциал» составляет информирование работников касательно условий их роста.

Для повышения шансов на повышение фирма всячески поощряет своих работников к тому, чтобы они совершенствовали свои умения на курсах и тренингах, пополняя свое образование.

Методы мотивации и вознаграждения сотрудников. Мотивация в ООО «Потенциал» направлена на получение максимальной отдачи от работы сотрудников. Для работников формой вознаграждения труда выступает сдельный размер оплаты труда.

Премия за результаты работы определяется с учётом следующих показателей:

- выполнение планов по реализации продукции;
- обеспечение качества выполняемых работ;
- снижение расходов, лежащих в сфере ответственности сотрудников и подразделений;
- других показателей результативности и эффективности

Льготы и компенсации. Общество предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее и среднее профессиональное образование и др.

Политика высвобождения персонала и управления увольнением. Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации предприятия при увольнении сотрудников.

В ООО «Потенциал» планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника с предприятия. В ООО «Потенциал» увольнение сотрудников происходит по двум причинам:

- увольнение по инициативе работника (т.е. по собственному желанию);

- увольнение по инициативе работодателя.

Относительно беспроблемным с точки зрения фирмы является уход работника по собственному желанию. Отделом кадров ООО «Потенциал» с такими сотрудниками проводится «заключительное интервью», на котором сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты деятельности фирмы. Знание причин увольнения одних сотрудников поможет избежать этого в случае с другими работниками и исправить недостатки в условиях труда сотрудников компании. Таким образом, главными целями «заключительного интервью» является анализ «узких мест» в организации, а также попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Увольнение по инициативе работодателя может быть вследствие сокращения персонала или из-за неисполнения или ненадлежащего исполнения сотрудником своих обязанностей.

Проводя общий анализ всех рассмотренных кадровых мероприятий, составляющих основу кадровой политики ООО «Потенциал» можно говорить о том, что кадровая политика фирмы относится к виду открытой.

Анализируя тип кадровой политики, наиболее характерный для предприятия, можно прийти к выводу, что для в данном случае наиболее характерны 2 типа кадровой политики: реактивная и пассивная. Так, руководство предприятия осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса. Наиболее кризисными ситуациями в данном случае являются следующие: увеличение процента увольнений молодых специалистов, увеличение случаев нарушений дисциплины, периодическое повышение текучести кадров. Таким образом, персонал организации является одним из ценных активов в долгосрочной перспективе, поэтому вопросам подбора персонала и повышения его профессионализма должно уделяться особое внимание.

Эффективная кадровая политика является прочной основой для дальнейшего успешного развития предприятия. Политика руководства по

отношению к персоналу ставит себе целью не только привлечение высококвалифицированных работников, но и осуществление помощи в развитии дальнейшего профессионального роста сотрудников.

Работа с персоналом остается одним из стратегических направлений развития ООО «Потенциал».

Однако существует ряд недостатков в процессе реализации кадровой политики ООО «Потенциал», среди которых можно выделить следующие.

Проблемы в сфере адаптации и социализации персонала в итоге приводят к недостаточно полно сформированной системе мотивации персонала – отсутствию такой составляющей как карьерная мотивация. Таким образом, одной из проблем кадровой политики ООО «Потенциал» является то, что персонал предприятия имеет не высокую заработную плату, что напрямую оказывает влияние на качество выполняемых работ.

Работникам организации была предложена анкета (приложение Б), состоящая из 17 вопросов, из них 3 вопроса носят информативный характер для интервьюера. Анкета содержит как простые вопросы (с 1 вариантом ответа), так и более сложные, где респонденту необходимо выбрать наиболее подходящие на его взгляд варианты. Форма анкеты достаточно проста для восприятия и одновременно с этим отражает всю необходимую информацию. В ходе анкетирования было выявлено, что 22% опрошенных работников получают информацию относительно кадровой политики руководства, а 78% не получают такой информации. Это свидетельствует о низком уровне кадровой работы.

Для того, чтобы исследовать эффективность кадровой политики, необходимо оценить степень удовлетворения работников различными сторонами их работы. Как видно из проведенного опроса, работники наиболее удовлетворены следующими сторонами работы: отношениями с коллегами, санитарно-гигиеническими условиями, режимом работы, содержанием работы, отношениями с непосредственным руководителем. И наименее удовлетворены следующими аспектами: размером заработка, уровнем технической

оснащенности и возможностями должностного продвижения. При исследовании планов относительно своей работы на ближайшие 1-2 года 85,4% опрошенных планируют работать на данном предприятии, уволиться и остаться в зависимости от обстоятельств планируют по 7,3%. Таким образом, при эффективной кадровой политике в краткосрочном периоде на предприятии останутся 92,7%. При этом, длительное время работать на данном предприятии хотели бы 55,3%, не уверены в этом 26,3%, а планируют уволиться, но при определенных условиях останутся – 18,4%.

Кадровая политика предприятия эффективна только тогда, когда она полностью соответствует потребностям работников предприятия. Для того чтобы оценить степень соответствия между тем, что предлагает предприятие, и тем, что нужно работнику, необходимо выявить наиболее важные характеристики работы и наиболее характерные черты предприятия.

Так, для работников наиболее важны следующие характеристики (расположены в порядке уменьшения значимости): высокая заработная плата, благоприятный психологический климат, благоприятные условия труда, возможность профессионального роста.

По мнению 55,6% опрошенных кадровая политика не соответствует их потребностям, что противоречит вышеизложенным данным.

Анкетирование позволяет выявить мнение работников относительно политики предприятия. Так, в ходе данного анкетирования были выявлены следующие проблемные места кадровой политики ООО «Потенциал»:

- значительная доля работников со стажем работы более 20 лет и до 1 года, незначительная доля работников со средним стажем работы;
- недостаточная информационная кадровая работа, как со стороны кадровой службы, так и со стороны линейных руководителей;
- отсутствие полной и достоверной информации о кадровых мероприятиях на низших уровнях управления;
- недостаточная работа по продвижению кадров;
- низкий уровень технической оснащенности труда.

В тоже время, данное предприятие привлекательно для работников благоприятным психологическим климатом и условиями труда, разнообразием работы. Относительно заработной платы стоит отметить, что, с одной стороны, работники недовольны размером заработка, но, в тоже время, высокая заработная плата является одной из характеристик предприятия. На наш взгляд, причина этого противоречия заключается в том, что материальные потребности человека растут постоянно и к текущему уровню заработной платы он быстро привыкает, то есть насыщение происходит в течение нескольких месяцев. А, оценивая уровень заработной платы со средним уровнем в целом, работник выделяет данную характеристику как одну из ключевых для предприятия.

3 Совершенствование кадровой политики в ООО «Потенциал»

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации

В ходе проведённого исследования во второй главе выпускной квалификационной работе можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Потенциал»:

1) Мероприятие 1. Изменение характера кадровой политики исследуемого предприятия.

Для этого необходимо сделать основной упор на подбор новых сотрудников и ротацию кадров. Поэтому для кандидатов на должность нужно разработать конкретные профессиональные требования, отражённые в должностных инструкциях. При приёме на работу следует применить метод собеседования с кандидатами на должность, так как это эффективный метод подбора новых кадров. Экономическая эффективность кадровой политики на данном предприятии будет связана с:

- обновлением кадрового состава и удержанием работников среднего возраста 30-40 лет;
- увеличением эффективности работы администрации;
- приёмом на работу работников, имеющих более высокий уровень профессионализма;
- обеспечением сотрудникам комфорта, стабильности на рабочем месте.

2) Мероприятие 2. Необходимо реорганизовать систему управления персоналом на данном предприятии.

В целях совершенствования кадровой политики на исследуемом предприятии необходимо реорганизовать систему управления персоналом, поэтому следует преобразовать отдел кадров в отдел по управлению персоналом.

В ходе проведения реорганизации системы управления персоналом следует решить ряд задач:

- разработка мер, направленных на привлечение на работу на данное предприятие рабочих и служащих;

- разработка мер по обеспечению адаптации и проведения обучения с целью овладения профессиональных навыков и приём на работу в данный коллектив;

- разработка мер по обеспечению стимулирования трудовой деятельности коллектива;

- разработка мер по обеспечению эффективности труда работников данного предприятия.

В таблице 3.1 определены рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации по закреплению специалистов.

Таблица 3.1 - Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации по закреплению специалистов ООО «Потенциал»

Направления	Содержание	Ответственное должностное лицо	Рекомендуемые методы работы
Необходимо привлекать молодых кадров	Осуществление поиска молодых кадров в учебных заведениях и обеспечение создания кадрового резерва	Начальник отдела кадров	Обеспечение планирования Проведение анкетирования и тестирования
Обеспечение адаптации молодых кадров	1) Помощь в обеспечении приспособления молодых кадров к условиям труда и трудовому коллективу	Заместитель начальника	Проведение психологического тестирования Проведение стажировки
	2) Помощь в обеспечении знаний, умений, опыта работы по занимаемой должности	Заместитель начальника	Проведение психологического тестирования Проведение стажировки Фотография рабочего дня Наблюдение
	3) Проведение анализа и оценки трудовых возможностей и способностей работников с целью занять занимать более высокую должность	Начальник отдела кадров	Проведение анкетирования и тестирования
Обеспечение стимулирования работника	Помощь в обеспечении повышения производительности труда за счет денежного и неденежного стимулирования труда работников	Начальник отдела кадров	Экспертный опрос коллег по работе Наблюдение

Из данных таблицы 3.1 мы видим, что работа по привлечению новых специалистов на предприятии осуществляется как на начальном, так и последующем этапе кадровой политики и тем самым позволяет принять такие важные решения как:

- принятие решения о приеме (найме) специалиста на предприятие;
- принятие решения о повышении по должности на предприятии;
- принятие решения о стимулировании специалиста.

Первонаправление кадровой политики организации заключается в привлечении специалистов. В проведении данного мероприятия заключается в проведении мероприятий по привлечению молодых кадров с целью сокращения текучести работников среди рабочих и специалистов.

В данном случае основные направления заключаются:

- в разработку различных справочников, буклетов, каталогов о престижных профессиях;
- в рассылке выше указанных буклетах по различным учебным заведениям;
- в организации и планировании проведения плодотворной работы работников ООО «Потенциал» с выпускниками различных учебных заведений.

Данный перечень направлений предполагает различные встречи работников ООО «Потенциал» с молодыми специалистами.

Работа заключается в предоставлении:

- информации о вакантных должностях, условиях труда, льготах;
- обеспечение заключения договоров с учебными заведениями на обучение;
- размещение в интернете - информации о вакансиях;
- предоставление информации выпускникам учебных заведений о потребности ООО «Потенциал» в тех или иных профессиях;
- в условиях функционирования образовательных кластеров в совершенствовании системы регулирования рынка труда и образовательных услуг;

- в соответствии с заказами развивать взаимодействие заинтересованных структур в формировании государственного заказа на подготовку кадров с учебными заведениями.

Чтобы обеспечить отбор по привлечению в ООО «Потенциал» «идеального» специалиста следует создать к дополнению к должностным инструкциям квалификационные карты, описывающие основные характеристики, обеспечивающие подбор идеальных сотрудников.

Квалификационная карта содержит требования к образовательному, образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию и опыту работы, определенные должностными инструкциями и квалификационными характеристиками профессий работников, содержащимися в выпусках Справочника квалификационных характеристик профессий работников (далее - СКХП).[21]

В отличие от квалификационных характеристик, приведенных в СКХП, квалификационная карта, которую разрабатывает предприятие самостоятельно, конкретизирует требования к профессии (специальности) работника. В квалификационной карте можно также конкретизировать требования к специальным знаниям и навыкам (например, знание языков и информационных технологий, управление автомобилем и т. д.).

Квалификационная карта является инструментом, упрощающим процедуру подбора, поскольку гораздо легче установить соответствие кандидата квалификационным характеристикам на основании изучения определенных документов, чем установить его способность выполнять отдельные функции или уровень развития каких-либо характеристик. Недостатком квалификационной карты является то, что она состоит из формальных характеристик, в ней недостает информации для исследования личностных черт и потенциала кандидатов.

Карта компетенций содержит знания, навыки, способности, характеристики, необходимые для эффективного выполнения работником определенной работы.

Профиль должности или портрет «идеального» кандидата, включает квалификационную карту и карту компетенций.

Структура квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности приведена в приложении В.

В приложении Г приведён образец квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности. В качестве примера рассмотрим должность, с которой начинается любой офис – секретарь приемной офиса.

Таким образом, в ходе разработки и практического внедрения данных документов компании позволит, с одной стороны, нормализовать и унифицировать процедуру отбора персонала, с другой стороны, создать модель «идеального» сотрудника ООО «Потенциал».

Второе направление кадровой политики заключается в адаптации и обучении специалистов. Для этого для решения данной проблемы в ООО «Потенциал» следует применить систему шефства-наставничества.

Наставничество в классическом понимании рассматривается как способ передачи навыков и знаний новичку от более опытного сотрудника компании. Как правило, это квалифицированный специалист, который работает в компании давно и может ввести нового сотрудника в курс работы.

Таким образом, наставническая деятельность может включать: наставник может сделать процесс адаптации для новичка в коллективе более комфортным; содействие карьерному росту, профессиональному развитию; также наставник принимает участие в оценке деятельности новых сотрудников во время испытательного срока. Особенно очевидна роль наставничества в деятельности быстрорастущих организаций. Однако надо отметить, что не в каждой компании наставничество, несмотря даже на бесплатность этого «инструмента», имеет место быть.

Данное понятие обычно ассоциируется с помощью в адаптации новых сотрудников в коллективе в течение первых трех месяцев работы. При этом данный инструмент не очень активно используется в процессе дальнейшего развития работника, чтобы помочь его потенциалу раскрыться полностью.

Наставник – в результате наставнической деятельности специалист-наставник имеет возможность развить управленческие навыки, участвуя в формировании профессиональной команды, улучшить свой статус в компании, завоевать доверие коллег; Сотрудник – ему предоставляется своевременная помощь на стадии интеграции в компанию, поддержка карьерного и профессионального развития; Компания – организация наставничества поможет стабилизировать коллектив, снизить текучесть персонала и сформировать квалифицированную команду лояльных работников, которые останутся надолго. Служба управления персоналом получит мощный поддерживающий ресурс. Наставник, в первую очередь, необходим для: новичков, которые пришли в слаженную команду организации; сотрудников со значительным потенциалом профессионального роста; сотрудников с низкой производительностью труда.

Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

Типы наставничества:

1) Наставничество-супервизия – наставник делится сведениями об организации, перспективах развития протеже, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля.

2) Формальное наставничество – наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах. Действуют формальные процедуры и правила наставничества.

3) Ситуационное наставничество – предоставление необходимой помощи в сложных ситуациях.

4) Неформальное наставничество. Наставник берет на себя всю ответственность за «ученика». Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения. Ответственность за работу по организации наставничества возлагается на начальника отдела кадров ООО «Потенциал».

Для разработки единой процедуры наставничества в ООО «Потенциал» имеет смысл создать экспертную группу. В её состав можно включить представителей не только отдела кадров, но и профильных подразделений и руководителей (линейных руководителей) производств.

Группа в своей деятельности должна тщательно запланировать все необходимые мероприятия, регламентировать все процедуры наставничества и четко определить ключевые моменты (обязанности сторон, ответственность, их мотивация и прочее), наладить обратную связь от наставников, стажеров и сотрудников производств в целом.

Работа будет продвигаться в ООО «Потенциал» параллельно по нескольким направлениям.

Приступая к работе над статусом «наставник», прежде всего, должна быть проведена оценка компетенций, целью которой было определение текущего уровня развития наиболее приоритетных из них.

Работу наставника в обучении новичка в процессе наставничества необходимо контролировать и оценивать результаты, возможно, давать какие-то советы по сложным вопросам. Сделать это можно несколькими способами:

- интервью наставника со сменным начальником производства/начальником производства;
- интервью ученика со сменным начальником производства /начальником производства, представителем отдела персонала;
- заполнение учеником анкеты «Оценка ориентации нового сотрудника»;
- заполнение учеником анкеты «Оценка работы наставника новым сотрудником».

Завершающим этапом мероприятий является разработка мотивации наставника. В Положении об оплате труда и премировании включить пункт об оплате наставнику 3000 рублей за каждого ученика, после положительного прохождения им срока испытания, путем написания непосредственным руководителем служебной записки о доплате. Рассмотрим иные материальные блага наставнику, которые дополнительно были внедрены на производстве.

1) Выплата премии по производственным показателям. Выделяется 20000 рублей на каждое производство и по итогам прошедшего месяца пять положительно отличившихся сотрудников получают определенную сумму, равную его доле участия в достижении высоких производственных показателей. И обязательным условием выплаты является наличие в списках на премию минимум одного наставника.

2) Предоставление наставникам беспроцентной ссуды или ссуды с низким уровнем процента.

Третьим направлением кадровой политики заключается в обеспечении стимулирования работников в ООО «Потенциал».

Работа по внедрению системы стимулирования персонала:

- осуществление целеполагания;
- изучение мотивации персонала, построение мотивационных профилей работников и коллектива;

- разработка программы мотивации и обеспечения стимулирования персонала;

- определение новых четких критериев оценки персонала, совершенствование методов, способствующих созданию коллектива работников, которые соответствовали бы корпоративной культуре, осуществление процесса адаптации, поддержки новых работников, развитие карьеры и обеспечение служебно-профессионального продвижения персонала;

- усовершенствование методов и форм материального и нематериального стимулирования. Анализ системы мотивации персонала в ООО «Потенциал» показал низкую эффективность мотивации. В то же время было установлено, что данный фактор является одной из важнейших причин текучести кадров на предприятия.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации

позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Для материального стимулирования труда рабочих и специалистов в ООО «Потенциал» планируется внедрить следующие мероприятия:

- введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции - для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции. Такие выплаты будут устанавливаться индивидуально в зависимости от индивидуального вклада работника в развитие работы отдела.

В качестве форм нематериального стимулирования следует предложить ООО «Потенциал» задействовать следующие программы стимулирования:

1) Предоставление сотрудникам дополнительного отпуска. Отпуск обычно предоставляется за специфический труд или за особые условия труда, когда они отличаются от нормативных по санитарным, гигиеническим и трудовым нормам (вредные условия труда, ненормированный рабочий день и т.д.). Отпуска за особые условия труда гарантированы в Российской Федерации Трудовым кодексом. Дополнительный отпуск компенсирует работникам компании высокие затраты физической или умственной энергии. Стимулирующая функция предоставления сотрудникам дополнительных отпусков будет заключаться в закреплении кадров на предприятии и по определенным специальностям. В частности, предлагается предоставлять дополнительные отпуска работникам рабочих специальностей, показавшим высокие результаты работы в течение 3-4 месяцев.

2) Работа по свободному графику. Суть этого варианта состоит в том, что работнику предоставляется право самому определять режим работы (время начала, окончания и продолжительности рабочего дня). Естественно, что работа по свободному графику не должна нарушать ход производственного процесса и вызывать снижение эффективности и качества выполняемых работ.

Поэтому таким правом должны будут наделяться только проверенные и дисциплинированные работники, умеющие рационально планировать свой рабочий день. Предлагается организовать работу по свободному графику для менеджеров по продажам строительной продукции, производимой в ООО «Потенциал».

В ООО «Потенциал» должен быть создан банк использования рабочего времени. Для этого необходимо вести учет времени начала и окончания трудового дня и, соответственно, его продолжительности по каждому работнику, имеющему свободный график. По итогам работы за месяц будет определяться отработанное работником количество часов, которое сравнивается с нормативным. При перерасходе работник может взять отгул или присоединить переработанное время к отпуску.

3) Сокращение продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда. Стимулирующая функция будет заключаться в формировании заинтересованности работников в снижении потерь рабочего времени, повышении эффективности и качества выполняемой работы.

Предлагается использовать два основных варианта поощрения работников за сэкономленное рабочее время. Первый - материальный, второй - фактор свободного времени. В первом случае работник получает коллективную премию за снижение издержек на оплату труда в стоимости готовой продукции. Во втором случае сэкономленное рабочее время присоединяется к отпуску, предоставляемому в удобное для работника время.

Таким образом, указанные выше мероприятия позволят ООО «Потенциал» сформировать эффективную систему управления кадровым составом по закреплению специалистов в компании, что будет способствовать повышению престижности рабочих и инженерных профессий среди молодых кадров и позволит увеличить заработную плату молодых специалистов за счет премиальных выплат, единовременных выплат компенсационного характера. Введение шефов-наставников позволит, с одной стороны, повысить уровень

квалификации специалистов, с другой стороны, увеличит заработную плату наставников за счет добавления новых функций по обучению и адаптации специалистов.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации

Проект по совершенствованию кадровой политики организации в ООО «Потенциал» можно оценить с экономической и социальной стороны.

Мероприятия по привлечению и закреплению специалистов приведут к увеличению численности специалистов, а также к повышению производительности труда специалистов за счет адаптации и улучшения условий труда.

Для оценки эффективности проектных мероприятий воспользуемся следующей формулой коммерческой эффективности ($F_i(t)$), формула (3.1).

$$F_i(t) = P_i(t) - Z_i(t) \quad (3.1)$$

где $Z_i(t)$ - финансовые затраты в i -й период;

$P_i(t)$ - финансовые результаты в i -й период.

С учетом того, что ежемесячная оплата труда специалиста будет в среднем составлять 18 тыс. рублей, за год затраты на оплату труда специалиста с учетом выплат социального характера составят: $216 \text{ тыс.руб.} \times 1,26 = 272,16 \text{ тыс. руб.}$ Затраты, связанные с нематериальным стимулированием и повышением эффективности труда, в среднем на одного молодого специалиста составят 35 тыс. руб. Следовательно, общие затраты на одного специалиста составят: $(272,16 \text{ тыс. руб.} + 35 \text{ тыс. руб.}) = 307,16 \text{ тыс. руб.}$

Ожидается, что внедрение кадровой политики закрепления и привлечения специалистов приведет к оптимизации численного состава

специалистов, найму персонала, способного к более производительному труду. В итоге ожидается, что разработанные нами мероприятия приведут к повышению производительности труда специалистов на 1,5%, что приведет к увеличению прибыли предприятия.

Увеличение производительности труда приведет к увеличению объема производства на 1,5%. В начале 2016 года показатели объема производства составляли 58120 тыс. руб. следовательно, в 2016 году ожидается объем производства (q) в размере $58\ 120 \text{ тыс. руб.} \times 1,015 = 58\ 991,8 \text{ тыс. руб.}$

В 2016 году объем производства изменится следующим образом:

$$\Delta q = 58\ 991,8 \text{ тыс. руб.} - 58\ 120 \text{ тыс. руб.} = 871,8 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономию внедрения мероприятий за счет сокращения и экономии на условно-постоянных затратах. Доля постоянных затрат в общих затратах составляет 0,2. Учитывая, что сумма общих затрат на реализацию проекта составляет 2000 тыс. руб., экономия на постоянных затратах в 2016-2017 гг. составит: $2000 \text{ тыс. руб.} \times 0,2 = 400 \text{ тыс. руб.}$ за год или 33 тыс.руб. в среднем ежемесячно.

Таким образом, экономический эффект выражается в снижении издержек на управление, совершенствовании работы со специалистами; сокращении потерь, связанных с недостаточным контролем за работой специалистов благодаря введению системы наставничества; своевременном выполнении и решении проблем, мешающих эффективной работе персонала; повышении ценности специалистов предприятия. Социально-психологический эффект выражается в повышении уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышении степени информированности о целях, стратегии и текущей работе организации; повышении уровня приверженности специалистов своей организации; улучшении социально-психологического климата в коллективе.

Рассчитаем срок окупаемости проекта за счет экономии на постоянных затратах. Данные расчетов представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет срока окупаемости внедрения проекта в 2016-2017 гг.

Период	Экономический результат	Затраты, осуществляемые в t-периоде	Поток реальных денег
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
Июнь	33	$35+18 \times 1,26 = 57,68$	-24,68
Июль	33	$24,68+22,68 = 47,36$	-14,36
Август	33	$14,36+22,68 = 37,04$	-4,04
Сентябрь	33	$4,04+22,68 = 26,72$	+6,28
Октябрь	33	$22,68-6,28=16,40$	+16,60
Ноябрь	33	$22,68-26,92 = -4,24$	+37,24
Декабрь	33	$22,68-37,24= -14,56$	+47,56
Январь	33	$22,68-47,56 = -24,88$	+57,88
Февраль	33	$22,68-57,88 = -28,92$	+68,2
Март	33	$22,68-68,2 = -45,52$	+78,52
Апрель	33	$22,68-78,52 = -55,84$	+88,84
Май	33	$22,68-88,84 = -58,56$	+99,16

Экономический эффект от внедрения проекта будет достигнут в сентябре 2016 года. Следовательно, можно ожидать, что затраты, связанные с разработкой кадровой политики закрепления и привлечения рабочих и специалистов, экономически оправдают себя, поскольку приведут к увеличению экономических показателей деятельности организации, в частности, за счет увеличения объема производства. Увеличение объема производства приведет к увеличению прибыли.

Следовательно, в проведении эффективной кадровой политики по привлечению персонала заинтересованы как руководители предприятия, так и сам персонал.

Таким образом, можно сделать следующие рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ООО «Потенциал»:

- 1) Изменить характер кадровой политики.
- 2) В целях формирования эффективной системы кадрового обеспечения предлагается реорганизовать систему управления персоналом.

Чтобы облегчить процесс привлечения специалистов, а также с целью отбора «идеального» специалиста в ООО «Потенциал» необходимо создавать (в

дополнение к должностным инструкциям) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников). Разработка и практическое внедрение указанных выше документов позволит, с одной стороны, формализовать и унифицировать процедуры отбора персонала, с другой стороны, создать модель «идеального» сотрудника ООО «Потенциал».

Заключение

В результате исследований, проведенных в данной работе, получены следующие выводы.

Многие организации промышленного сектора в условиях не стабильного рынка испытывают большие сложности с бизнесом из-за неправильной кадровой политики и ошибочных кадровых решений.

Недооценка важности отношения к персоналу и необходимости окончательного выбора управленческих решений в области развития организации и бизнеса с позиций экономики и социологии труда в российской практике привела к тому, что большинство промышленных предприятий не только не конкурентоспособны, но и не способны к восстановлению своего потенциала. Многие проблемы проистекают из-за формального подхода к кадровой работе уже на стадии разработки кадровой политики и рассмотрению ее как некоего атрибута современности, а не важнейшего кадрового управленческого решения в системе коллективных социально-трудовых отношений.

Место и роль кадровой политики в современных условиях значительно возрастает, особенно в связи с необходимостью реализации концепции импортозамещения, когда от персонала все в большей степени зависят результаты деятельности организации. В этой связи именно в кадровой политике необходимо закладывать действенные элементы, конструктивно определяющие архитектуру, компоненты и взаимосвязи в системе социально-трудовых отношений.

С этих позиций кадровую политику следует рассматривать как некий закон, совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ.

Кроме этого кадровую политику следует рассматривать не как обязательный формальный документ, а как стратегически значимый элемент

системы социально-трудовых отношений, от правильности которого зависит не только судьба организации, но и расклад сил в конкурентной среде.

В ходе проведенного исследования было показано, что кадровая политика является не только основным элементом социально-трудовых отношений, но и важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

На основании анализа хозяйственной деятельности и обобщения данных об управлении персоналом и о кадровой политике ООО «Потенциал» можно сделать следующие выводы.

В результате произведённого исследования, было выявлено, что ООО «Потенциал» является предприятием, осуществляющим хозяйственную деятельность по производству строительного-монтажных конструкций. Показатели финансово-экономической деятельности за период 2013-2015 гг. имели тенденцию увеличения, таким образом, ООО «Потенциал» за период исследования получило прибыль. Далее в работе проведён анализ системы управления персоналом организации.

Численный состав предприятия ООО «Потенциал» на протяжении анализируемого периода ежегодно увеличивался, так в 2013 г. он составил 35 чел., в 2014 г. – 39 чел., в 2015 г. - 42 чел. В течение трёх исследуемых лет основной категорией являются основной персонал - более 50% всей численности. Коэффициент общего оборота рабочей силы ООО «Потенциал» находится на среднем уровне, но имеет тенденцию к увеличению в течение всего анализируемого периода, что может быть следствием плохих условий труда. В компании довольно часто менялся основной и вспомогательный персонал. Положительной тенденцией является снижение значения коэффициента текучести за анализируемый период.

Таким образом, по половому признаку состав персонала примерно одинаков, но среди рабочих и руководителей большинство составляют мужчины.

Это обуславливается спецификой деятельности ООО «Потенциал» и требованиями, предъявляемыми администрацией к персоналу предприятия.

Подбор и отбор кандидатов на работу в ООО «Потенциал» является важным элементом работы отдела кадров ООО «Потенциал», так как в связи со спецификой работы данного предприятия персонал является очень важной ее составляющей. Подбор и отбор кандидатов осуществляется в соответствии с требованиями, которые являются обязательными для большинства работников ООО «Потенциал», исключая технический персонал – это наличие высшего образования.

Обязательным требованием при приеме на работу новых сотрудников является официальное оформление на работу. В ООО «Потенциал» отсутствуют нештатные работники. Процедура подбора и отбора кадров осуществляется генеральным директором.

Следует отметить, что поиск кандидатов на занятие вакантной должности в ООО «Потенциал» начинается с работников организации в основном т.е. идет внутренний подбор через знакомых.

Поэтому подбор сотрудников осуществляется с учетом сложившегося коллектива работников и их неформального общения. Принимается во внимание также возраст соискателей и его соответствие возрасту остальных членов коллектива.

В ходе данного исследования были выявлены следующие проблемные места кадровой политики ООО «Потенциал»:

- значительная доля работников со стажем работы более 20 лет и до 1 года, незначительная доля работников со средним стажем работы;
- недостаточная информационная кадровая работа, как со стороны кадровой службы, так и со стороны линейных руководителей;
- отсутствие полной и достоверной информации о кадровых мероприятиях на низших уровнях управления;
- недостаточная работа по продвижению кадров;
- низкий уровень технической оснащенности труда.

В тоже время, данное предприятие привлекательно для работников благоприятным психологическим климатом и условиями труда, разнообразием работы. Относительно заработной платы стоит отметить, что, с одной стороны, работники недовольны размером заработка, но, в тоже время, высокая заработная плата является одной из характеристик предприятия. На наш взгляд, причина этого противоречия заключается в том, что материальные потребности человека растут постоянно и к текущему уровню заработной платы он быстро привыкает, то есть насыщение происходит в течение нескольких месяцев. А, оценивая уровень заработной платы со средним уровнем в целом, работник выделяет данную характеристику как одну из ключевых для предприятия.

В ходе проведённого исследования во второй главе выпускной квалификационной работе были предложены следующие мероприятия.

Мероприятие 1. Изменение характера кадровой политики исследуемого предприятия.

Для этого необходимо сделать основной упор на подбор новых сотрудников и ротацию кадров. Поэтому для кандидатов на должность нужно разработать конкретные профессиональные требования, отражённые в должностных инструкциях. При приёме на работу следует применить метод собеседования с кандидатами на должность, так как это эффективный метод подбора новых кадров. Экономическая эффективность кадровой политики на данном предприятии будет связана с:

- обновлением кадрового состава и удержанием работников среднего возраста 30-40 лет;
- увеличением эффективности работы администрации;
- приёмом на работу работников, имеющих более высокий уровень профессионализма;
- обеспечением сотрудникам комфорта, стабильности на рабочем месте.

Мероприятие 2. Необходимо реорганизовать систему управления персоналом на данном предприятии. В целях совершенствования кадровой

политики на исследуемом предприятии необходимо реорганизовать систему управления персоналом, поэтому следует преобразовать отдел кадров в отдел по управлению персоналом.

В ходе разработки и реализации Мероприятия 1 определены рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации по закреплению специалистов.

Первое направление кадровой политики организации заключается в привлечении специалистов. В проведении данного мероприятия заключается в проведении мероприятий по привлечению молодых кадров с целью сокращения текучести работников среди рабочих и специалистов. Второе направление кадровой политики заключается в адаптации и обучении специалистов. Для этого для решения данной проблемы в ООО «Потенциал» следует применить систему шефства-наставничества. Для разработки единой процедуры наставничества в ООО «Потенциал» имеет смысл создать экспертную группу. В её состав можно включить представителей не только отдела кадров, но и профильных подразделений и руководителей (линейных руководителей) производств.

Группа в своей деятельности должна тщательно запланировать все необходимые мероприятия, регламентировать все процедуры наставничества и четко определить ключевые моменты (обязанности сторон, ответственность, их мотивация и прочее), наладить обратную связь от наставников, стажеров и сотрудников производств в целом.

Третьим направлением кадровой политики заключается в обеспечении стимулирования работников в ООО «Потенциал».

Таким образом, указанные выше мероприятия позволят ООО «Потенциал» сформировать эффективную систему управления кадровым составом по закреплению специалистов в компании.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: [принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.; в ред. от 21 июля 2014 г. № 6-ФКЗ, № 7-ФКЗ] // Рос.газ. -2015. - 21 янв.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: [принят 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ; в ред. от 2 нояб. 2015 г. № 302-ФЗ]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [принят от 30.12.2001 N 197-ФЗ; в ред. от 29.12.2015]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс]: [принят 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ в ред. от 29.12.2015]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Анисимов, В.М. Кадровая политика России: философская и функциональная основы // Вопросы философии. - 2015. - N 4. -С. 23-28.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2014. – 344 с.
7. Афанасьев, А. Как оценить инвестиции в персонал / А. Афанасьев // Финансовый директор. - 2014. - N 6. - С. 78 - 83.
8. Баканов, М. И., Шеремет А. Д., Теория экономического анализа: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. – 262с.
9. Балацкий Е. Дисконт-фактор в расчетах рентабельности вложений в человеческий капитал / Е. Балацкий // Общество и экономика. - 2015. - N 11-12. - С. 93 - 103.
10. Голдрат Э. Голдрат-АшлагЭ. Правила Голдратта / ЭлияхуГолдартт, Эфрат Голдратт-Ашлаг. - М.: "Манн, Иванов и Фербер", — 2015. - 256с.
11. Гонова, А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 7. – С. 27-29
12. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда:

методология, практика [электронный ресурс]. URL: <http://hrm.ru>.

13. Гренбэк Г. В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г.В. Гренбэк, Е. А. Соломенникова // ЭКО (Всероссийский экономический журнал). – №12 / 2015. – С.38-52

14. Гусев А.А. Реальные опционы в оценке бизнеса и инвестиций [Текст]: монография, научное издание / А.А. Гусев. – М.: РИОР, 2014. – 118 с.

15. Дрогобыцкий, И.А. Новое направление подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления . – 2015. – № 11.-С.118-125

16. Зеленцов А.Б., Зеленцова Л.С. Обоснование необходимости учета структуры капитала организации в процессе формирования кадровой политики // В сб. по материалам 18-ой международной научной конференции «Актуальные проблемы управления». – ГУУ, 2013. – С.107-109

17. Зеленцова Л.С. Механизм формирования устойчивых конкурентных преимуществ / Л.С. Зеленцова. – М.: Вестник Университета. Государственный университет управления - № 11/2012 г. – С. 187 – 193.

18. Зеленцов А.Б. Критерии оценки кадровой политики – важнейшего элемента системы социально-трудовых отношений. – М.: Кадровик – 6/2014 г. – С. 177 – 179

19. Зинченко А. А. Количественное моделирование процесса подбора персонала // Управленческие науки . – 2015. – № 3.-С.70-75

20. Иванов А. В.; Кузнецов О. В. О совершенствовании подготовки профессиональных кадров для организаций ОПК // Высшее образование в России. – 2015. – № 8-9.-С.32-38

21. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

22. Кривошапка И.А. Современный менеджмент: научный лакмус экономики. В Санкт-Петербургском государственном экономическом университете прошла Десятая международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» //

Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 2.-С.18-21

23. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебник / В.В. Кафидов. – М.: Академический Проект, 2013. – 639 с.

24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., пе-рераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

25. Куприянова Л. М. Развитие кадрового потенциала высшей школы // Экономика образования . – 2015. – № 2.-С.70-84

26. Кирхлер, Э., Родлер, К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология; т.1. Пер. с нем. - Х.: Изд. «Гуманитарный центр», 2010. - 144 с.

27. Клочкова, О. Создание службы управлением персоналом «с нуля». // Кадры предприятия. - 2016. - №1. - С.13-19.

28. Козлов, А.А. К вопросу управления персоналом.// Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №1. - С.16-22.

29. Козлов, В.Д. Управление организацией. - М.: Экономист, 2010. - 420 с.

30. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа, 2011. - 270 с.

31. Ковалев С. В. Стратегическое управление и планирование инновационного развития социально-экономических систем с учетом фактора человеческого капитала // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. - 2011. - № 2. - С. 45-50.
Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда. Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2010 г. , 686 стр.

32. Маслов, В. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Кадровый менеджмент. - 2015. - № 5. - С. 12-14.

33. Макарова Е. О. Проблемы инновационного становления России // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. - 2009. - № 4. - С. 76-79.

34. Маслов, Е.В. Управление кадрами предприятия: учебное пособие/ Под ред. П.В. Щеметова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 330с.
35. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г.Минцберг.- СПб. – Питер,2015. – 288 с.
36. Подвойский Г. Л.Трудовая активность работников в условиях кризиса // Управленческие науки . – 2015. – № 3.-С.76-84
37. Полевая М. В.Обобщенный подход к оценке эффективности персонала на основе нечетких отношений // Транспортное дело России . – 2015. – № 4.-С.107-109
38. Плотицына Л. А.Мотивация и стимулирование труда в системе современного предпринимательства // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1.-Ч.1.-С.430-434
39. Рамиева Л. В.; Жданов А. Ю.; Киселев К. М. Кадровая политика в условиях реорганизации компании путем слияния (поглощения) // Символ науки. – 2016. – № 3.-Ч.1.-С.138-141
40. Софронов Д.С. Качество трудового ресурса строительной отрасли //Вестник МГСУ. – 2012. - №3. – С. 159-163
41. Семенова В.Е. Технологии управления трудовым потенциалом предприятия // НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК МГТУ ГА.серия Менеджмент, экономика и финансы. – 2015. - №146. – С.58-61
42. Шлендер П.Э., Маслова В.М., Смирнова М.Е. и др. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Шлендер П.Э., Маслова В.М., Смирнова М.Е. и др.; Под ред. П.Э.Шлендера; Рец. А.Ф.Зубкова, Е.К.Самраилова. - М.: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2014. - 398с.
43. Шохина Е.А. Почему производительность труда в России так низка?/[Электронный ресурс] - Режим доступа:<http://www.rusfact.ru>
44. Энциклопедия менеджера. Категория Менеджмент. Предпосылки длярейдерования и этапы его проведения. Режим доступа: URL: <http://www.e-xecutive.ru>

45. Журнал «Проблемы теории и практики управления», [http:// www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)
46. Boris Groysberg, L. Kevin Kelly, Bryan MacDonald The New Path To theC-Suite // Harvard Business Review, 2011
47. Foreign Direct Investment Confidence Index. A.T. Kearney 2012. – P. 4 (<http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,3,1,140,4>).
48. Labour Market Developments in Europe, 2012
49. Outsourcing: Einestrategische Allianzabesonderen Typs/ Hrsg. Von W.Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2013
50. Pischke J.-S. Workplace Training in Europe by Bassanini et al. 4th European Conference of the Fondazione Rodolfo De Benedetti (FRDB) on «Educationand Training in. Europe», Venise, June 2005. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.econ.lse.ac.uk/staff/spischke/bassacomments.pdf> (дата обращения:07.11.2013)

Характеристика содержания трех типов кадровой политики

Основные элементы кадрового процесса	Наем и отбор персонала	Профессиональная и социальная адаптация персонала	Развитие персонала	Профессиональная мобильность персонала	Действующая система мотивации	Безопасность и экологичность условий труда	Внедрение инноваций
Открытая	Рынок труда отличается высокой конкуренцией	Разработка методов и подходов для быстрого включения в конкурентные отношения, принимаются во внимание предложения новичков	Обучение проводится в различных образовательных учреждениях и научно-исследовательских центрах, активное использование нового	Набор персонала извне часто затрудняет возможности карьерного и профессионального роста	В мотивации преобладают методы стимулирования (внешней мотивации)	Создаются благоприятные условия труда	Стимулирование инновационной активности новых сотрудников на основе контрактов, определяющих ответственность работника и организации.
Закрытая	Ориентация только на внутреннюю среду создает ситуацию дефицита рабочей силы,	Эффективность адаптации достигается за счёт создания института наставников и обеспечения высокой сплоченности в коллективе	Создаются внутрикорпоративные центры обучения и развития персонала, способствующие формированию общности взглядов, технологий адаптации к работе организации	Назначение на вышестоящие должности осуществляется только из числа сотрудников компании	Преобладают методы мотивации, в частности социальной защищенности и востребованности	Жесткое выполнение требований сохранности здоровья персонала и планирование рабочих мест»	Разработка специальных методов инициации инноваций, высокого чувства причастности, осознания общности судьбы человека и предприятия.
Смешанная (контаминационная)	Организация одновременно прозрачна как для потенциальных, так и для штатных сотрудников.	Балансирование вокруг внутренней занятости персонала, поиск новых методов адаптации.	Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, формирование этики с привлечением различных форм обучения.	Назначение на вышестоящие должности осуществляется в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений сотрудника.	Балансирование вокруг мотивации персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации.	Стремление к созданию наиболее благоприятных условий труда разработка более содержательных работ на каждом рабочем месте.	Активизация новаторской деятельности персонала».

Анкета социологического опроса

Уважаемый работник предприятия, учреждения, организации!

Общественная организация «Объединение организаций профсоюзов РБ» проводит социологический опрос на тему «степень обеспечения безопасными условиями труда на предприятиях, расположенных на территории республики Бурятия».

Целью исследования является получение социологической информации об обеспечении работодателями безопасных условий труда, принятия решений об улучшений условий труда.

Просим принять участие в опросе и ответить на вопросы данной анкеты.

Опрос анонимный, анкету подписывать не нужно.

Заранее благодарим за ответы!

Сначала несколько ответов на вопросы о вашей работе на предприятии
(учреждении)

1. Полное наименование предприятия
(учреждения) _____
2. Численность коллектива?
1-до 50 человек; 2-свыше 100 человек; 3- свыше 500 человек
3. Сколько лет Вы работаете на предприятии (в организации)
1. менее 1 года
2. от 1 года до 5 лет
3. от 5 до 10 лет
4. свыше 10 лет
4. Проводится или нет на вашем предприятии аттестация рабочих мест (СОУТ)
1. ДА 2.- НЕТ
5. К какой из следующих категорий по условиям труда относится ваша работа
1. оптимальные условия труда; 2. тяжелые условия труда; 3. вредные и опасные условия труда; 4. работа, связанная с напряженностью трудового процесса; 5. затрудняюсь ответить
6. Если ваша работа по условиям труда относится к тяжелым, вредным (ВПФ) или опасным (ОПФ), получаете ли Вы льготы и компенсации за работу с этими факторами?
1 - да, получаю; 2 -нет, не получаю; 3 - нет, моя работа не сопряжена с ВПФ и ОПФ.

7. Если Вы получаете дополнительные льготы и компенсации за вашу работу, то какие именно?

- 1- денежные доплаты; 2- дополнительный отпуск; 3 - сокращенный рабочий день;
- 4- - молоко и другие равноценные пищевые продукты; 5 - право на льготное пенсионное обеспечение ; 6- другое
(напишите) _____
- 7 - дополнительных льгот и компенсаций не получаю

8. Проходите ли Вы периодические медицинские осмотры на предприятии и кто производит оплату за их прохождение?

- 1 – да; 2 – нет; 3- оплачивает работодатель; 4- оплачиваем сами.

9. Имеются ли у Вас на предприятии уполномоченные (доверенные лица) по управлению персоналом?

- 1- Да; 2- Нет.

10. Как Вы оцениваете работу уполномоченных (доверенных лиц) по охране труда?

- 1- Хорошо; 2- Плохо; 3- Удовлетворительно.

11. Имеются ли у Вас на предприятии кабинет (уголок) по управлению персоналом?

- 1- Да; 2- Нет;

12. Достаточно ли у Вас информации о правилах и обязанностях соблюдения безопасности труда на Вашем рабочем месте?

- 1- да, достаточно; 2- нет не достаточно; 3- затрудняюсь ответить.

13. Проходили ли Вы обучение или инструктаж по правилам безопасности труда на предприятии (в учреждении, организации)? возможно более одного варианта ответа)

- 1. да, проходил (а) вводный инструктаж по охране труда при поступлении на работу;
- 2. да, периодически (один раз в полгода) прохожу инструктаж по охране труда;
- 3. да, ежегодно прохожу обучение по охране труда и оказанию первой медицинской помощи; 4- нет, обучение и инструктаж не проходил (а)

14. Достаточно ли у Вас информации о Ваших правах на безопасные условия труда (например, о компенсациях за работу во вредных и опасных условиях

труда и сверхурочную работу, о нормах режима труда и отдыха, об обеспечении средствами индивидуальной защиты и т.д.)

1. да, я имею достаточно информации об этом;
2. да, я имею информацию об этом, но хотелось бы иметь ее больше;
3. да, я имею информацию об этом, но ее недостаточно;
4. нет, не имею никакой информации об этом.

15. Если Вы проходили обучение правилам безопасности труда на предприятии (в учреждении, организации), то кто его проводил?

1. специалисты по охране труда предприятия;
2. в специализированном центре по охране труда;
3. профсоюзные работники предприятия;
4. мастер, начальник моего подразделения, отдела;
5. другое

(напишите) _____

—
6. обучение не проходил

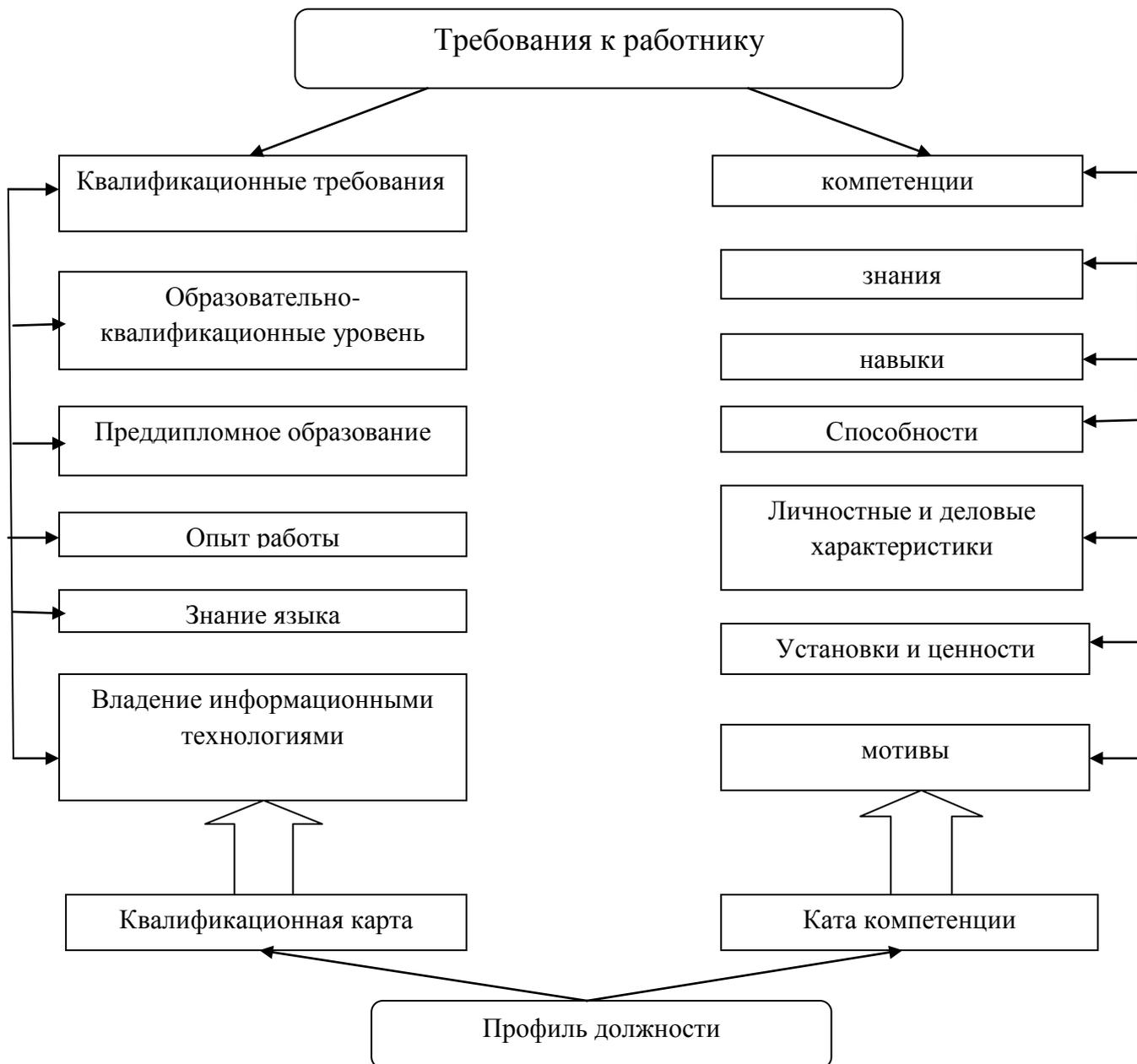
16. Обеспеченность аптечками структурных подразделений предприятия (учреждения). Наличие здравпункта или поста?

1- аптечками обеспечены; 2- Аптечками не обеспечены; 3- Здравпункт; 4- Медпост.

17. Что бы Вы могли предложить для повышения уровня обеспечения безопасными условиями труда на Вашем предприятии (в учреждении, организации) (напишите)

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Структура квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности



Структура квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности секретаря

