

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Нургалиев Владислав Александрович

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на пример ООО «Лиммен»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент организации» А. Л. Никишина.

Цель исследования - анализ теоретических и практических основ кадровой политики и разработке конкретных практических рекомендаций по её совершенствованию в организации.

Объект исследования - ООО «Лиммен»

Предмет исследования – совершенствование кадровой политики организации

Краткие выводы по работе – в современном мире главным фактором успешного функционирования компании на рынке и повышения её конкурентоспособности является адаптирование к постоянно меняющимся условиям внешней среды и стремительно растущим требованиям клиентов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Лиммен» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 30 источника и 1 приложения. Общий объем работы, 1 приложение, 70 страниц машинописного текста, в том числе 20 таблиц и 6 рисунков.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы кадровой политики организации..... | 7 |
| 1.1 Сущность и особенности кадровой политики организации..... | 7 |
| 1.2 Типы кадровой политики и стадии разработки..... | 18 |
| 2 Анализ кадровой политики организации (на примере ООО «Лиммэн»)..... | 26 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации..... | 26 |
| 2.2 Оценка кадровой политики организации..... | 33 |
| 3 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации..... | 46 |
| 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации..... | 46 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 57 |
| Заключение..... | 61 |
| Список используемой литературы..... | 63 |
| Приложения..... | 66 |

Введение

В современном мире главным фактором успешного функционирования компании на рынке и повышения её конкурентоспособности является адаптирование к постоянно меняющимся условиям внешней среды и стремительно растущим требованиям клиентов. Соответственно, для того, чтобы, оставаться в числе первых и быть привлекательной для своих потребителей и поставщиков, организация должна с максимальной эффективностью распоряжаться имеющимися ресурсами. Одним из самых важных ресурсов компании является персонал. Ценность человеческих ресурсов заключается в знаниях и навыках, которые помогают им успешно осуществлять им трудовую деятельность. Соответственно цель любой организации – построить такую систему управления кадрами, которая смогла бы в полной мере раскрыть их потенциал и поспособствовать повышению эффективности труда, а следственно и повышению эффективности работы всей компании.

Актуальность выбранной темы обусловлено тем, что кадровая политика для большинства российских и зарубежных компаний сегодня приобретает особое значение. Главным образом это связано с постоянным расширением рынка, появление новых стратегических игроков, которые стремятся занять определённую нишу, вследствие чего крупные предприятия и компании - сторожилы вынуждены постоянно совершенствовать внутренние организационные системы, и в частности кадровую политику, чтобы не потерять свою значимость. Помимо высокой конкуренции, существует ряд факторов, которая оказывает значительное влияние на субъекты рынка. Связаны они с изменением правовой системы, системы налогообложения, государственной экономической политики и технологических процессов.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе теоретических и практических основ кадровой политики и разработке

конкретных практических рекомендаций по её совершенствованию в организации.

Для достижения указанной цели в данной работе предлагается решить следующие задачи:

- определить сущность, цели, задачи, типы, стадии разработки кадровой политики в коммерческой организации;
- проанализировать условия и этапы разработки кадровой политики в организации;
- выявить недостатки и разработать предложения и рекомендации по устранению недостатков кадровой политики в организации.

Объектом данного исследования выступает ООО «Лиммэн».

Предметом исследования является кадровая политика организации.

При написании работы использовались аналитический, сравнительный, статистический и графический методы исследования.

Теоретической основой проведённого в выпускной квалификационной работе анализа послужили: законодательные акты Российской Федерации, работы ведущих российских специалистов по вопросам кадровой политики организации, такие как Кибанов А.Я., Котлер Ф., Моргунов Е.В., Казначевская Г.Б., Синяева И.М., интернет-ресурсы. Также были изучены и проанализированы основные документы ООО «Лиммэн» за период 2015-2017 годы.

Структура работы представляет собой введение, 3 взаимосвязанные части и заключение, библиографический список и приложения.

Во введении рассматривается актуальность темы, ставятся цели и задачи работы.

В первой части рассматривается теория в отношении кадровой политики, рассматриваются принципы, элементы, направления определение кадровой политики в организации.

Во второй части рассматривается формирование на примере рассматриваемой организации ООО «Лиммэн».

В третьей части рассматриваются рекомендации по совершенствованию формирования кадровой политики организации.

1 Теоретические основы кадровой политики организации

1.1 Сущность и особенности кадровой политики организации

Современная рыночная экономика ставит перед организацией ряд важнейших задач, одной из которых является эффективное использование кадровых ресурсов. Для достижения данной цели необходимо структурировать кадровую политику.

Под кадровой политикой принято понимать систему осознанных теоретических взглядов и закреплённых принципов и правил, определяющих возможные способы, варианты и методы работы с кадровым составом организации, которые дают возможность создать высокопроизводительный коллектив [11].

Сегодня кадровая политика неразрывно связана со всеми основными областями политики организации, и соответственно, со всеми функциональными подсистемами, такими как: производство, финансы, научно-техническая деятельность, маркетинг, инновации. Соответственно, основная цель кадровой политики – обеспечение этих функциональных подсистем необходимыми работниками.

Существует довольно большой перечень принципов, которыми должны руководствоваться компании при формировании кадровой политики:

- равенстве достижении целей организации и сотрудников;
- профессиональной компетенции;
- саморазвитие и самореализации;
- последовательности;
- непротиворечивости;
- отсутствию дискриминации;
- индивидуальности;
- конкурсности;
- ротации;

- повышение квалификации;
- соответствие оплаты труда объёму и сложности выполняемой работы и т.д. [11].

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде компании, такие как:

- производственные требования;
- финансовые ресурсы, которыми располагает компания;
- характеристики действующего персонала и их перспективность;
- спрос на рабочую силу;
- влияние профсоюзов;
- изменение в законодательстве.

Для наглядности на рисунке 1 представлена структура кадровой политики компании в виде взаимодействия различных кадровых процессов.



Рисунок 1 - Структура кадровой политики [2]

Кадровая политика и кадровая работа организации представляют собой единую структуру, включающую семь важнейших составляющих.

1. Кадровый учёт. Учетная политика по кадрам организации строится на основании норм действующего законодательства и внутреннего распорядка. Осуществление предусмотренного документооборота возлагается на отдел по работе с персоналом.

Для регламентирования этого подразделения разрабатывается Положение о кадровом учете организации. Соответствующая служба предприятия составляет следующий перечень документации: структура компании, управленческая схема, инструкции сотрудников разных должностей, нормы для подразделений и т. д. Все эти положения надлежит унифицировать.

2. Вопросы найма и адаптации. Данная составляющая кадровой политики отвечает за наем и адаптацию сотрудников в организации. Для нормальной работы этого направления нужна четкая регламентация всех процессов. Все структурные единицы предприятия должны руководствоваться стандартами найма и адаптации, которые формируются отделом кадров в виде соответствующего документа. Помимо этого, необходимо также осуществить разработку следующих внутренних положений: «Паспорта должности», «Перечня требований к соискателю вакансии», «Скрипта проведения собеседований с соискателем», «Плана подготовки и введения в должность».

3. Вопросы оценки и аттестации. Систему переаттестации надо связать с планами подготовки и повышения квалификационного уровня работников. Такая зависимость должна быть построена с учетом мотивационных программ. Если отсутствует побуждающая составляющая, а система оценки кадров не увязана с вопросами повышения квалификации, то и сама процедура подтверждения уровня специалистов рискует стать простой формальностью. Нормативы, на которых строится порядок аттестации кадров, следует прописать в Положении об оценке деятельности работников.

4. Система обучения персонала. В этот элемент кадровой политики организации входят мероприятия по формированию задач профессиональной подготовки, определению потребности в таких действиях, а также реализация конкретных образовательных программ и проведение тренингов. Существует

несколько разновидностей обучающих мероприятий: адаптационный курс, системы наставничества, повышение уровня квалификации по специальности, командоформирующие тренинги, мероприятия по внедрению профессиональной культуры. Задачи по организации непрерывного спланированного процесса подготовки возлагаются на внутренний центр обучения (далее ВЦО). Регламентируется работа ВЦО специальным Положением по обучению специалистов.

5. Система мотивации персонала. Древняя методика кнута и пряника не потеряла своей актуальности и в наши дни. Кроме этих двух взаимосвязанных инструментов (мотивация и стимулирование), специалисты отмечают также важность такого средства, как проявление интереса к выполняемой работе. Человека, который увлечен своим занятием, не нужно принуждать к продуктивному труду. Он делает свою работу с удовольствием [2].

В кадровой политике организации могут использоваться все мотивационные инструменты. При этом необходимо соблюдать баланс разных методов (материальных и моральных). В качестве финансового стимула может быть внедрена система премирования, основанная на оценке ключевых показателей сотрудников. Не стоит игнорировать и такие нематериальные мотиваторы, как внутренние конкурсы. К примеру, можно провести соревнование за звание «Лучший сотрудник месяца» в организации. Для победителей стоит подготовить не только грамоты, но и определенную сумму премиальных. Регламентируется такой поощрительный комплекс для сотрудников в рамках кадровой политики компании специальным Положением о системе мотивации и стимулировании работников.

6. Корпоративная культура. Для эффективного предприятия характерна своя корпоративная культура, включающая свод отрегулированных норм по взаимоотношениям сотрудников внутри организации. Для того чтобы сформировать нужный микроклимат и уровень общения, необходимо четко представлять миссию предприятия и определить его основные цели. Существуют примеры, когда в отдельных структурах одной компании

сформировались разные виды корпоративных культур. Такое положение может привести к противоречиям во взаимоотношениях сотрудников разных отделов. Планомерное внедрение желательной корпоративной культуры укрепляет организацию, повышает лояльность работников, снижает количество конфликтов в коллективе.

7. Мониторинг. Эффективная кадровая политика компании невозможна без постоянного анализа обстановки внутри предприятия и во внешней среде. Полученные исследовательские данные дают возможность адекватно реагировать на изменение ситуации и принимать эффективные меры в связи с персоналом.

Регламентирует этот элемент кадровой политики организации Положение о мониторинге, включающее полный набор описаний используемых методик. Для исследования ситуации могут применяться такие инструменты, как анализ уровня зарплат, спроса на специалистов по нужным направлениям, анкетирование работников с целью определения их отношения к организации, собеседования с руководителем и т.д.

Организации в отношении кадровой политики формируют три основных документа. (рисунок 2)

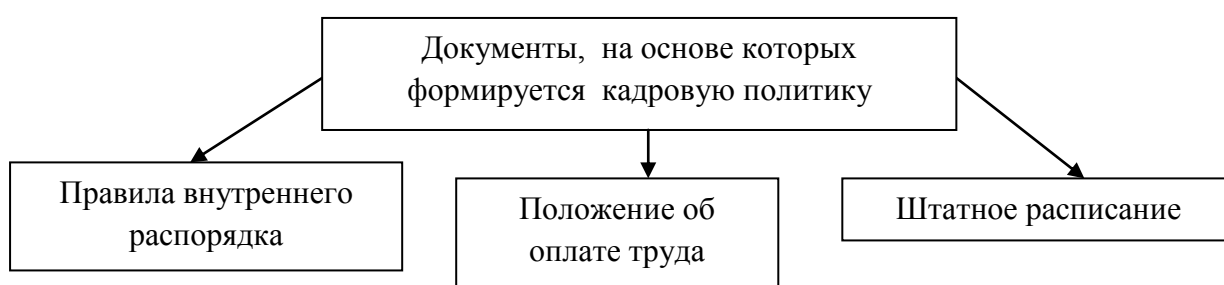


Рисунок 2 – Документы, на основе которых формируется кадровую политику [3]

1. Правила внутреннего распорядка. Основная задача, которую призван решать этот документ, состоит в установлении режима осуществления

приема/увольнения, предоставления отпуска, премирования, штрафов и т. д. в соответствии с требованиями кодекса. Нормы, которые вносят в Правила внутреннего распорядка, должны быть утверждены директором организации и являются обязательными для сотрудников. Этот документ часто выступает в качестве приложения к коллективному договору работников.

Одним определяющих из разделов Правил является пункт о рабочем времени, включающий положения: о длительности рабочей недели; о времени начала и продолжительности трудового дня; о графике работы; о сверхурочной и ночной работе; о выходе сотрудников по выходным и праздничным дням. Согласно нормам, включенным в этот документ, каждый специалист обязан выполнять задачи организации на протяжении всего рабочего времени.

2. Положение об оплате труда. Отдельным документом, регулирующим некоторые аспекты кадровой политики, выступает Положение по заработной плате. Этот свод норм составляется с учетом интересов фирмы и пожеланий сотрудников, после чего заверяется директором.

Разработка Положения по зарплате проводится с учетом нормативов, закрепленных в Трудовом кодексе, а также специфики отрасли, в которой работает предприятие. В Положении организация должна прописать регламент расчета вознаграждения и нормы стимулирования сотрудников. Необходимо предусмотреть дополнительные начисления за сверхурочные часы, за выход на работу в праздники и т. д. Регламент кадровой политики в вопросах зарплаты должен составляться таким образом, чтобы его положения не приводили к снижению уровня вознаграждения, предусмотренного трудовым законодательством. Ставки заработной платы в организации формируются исходя из штатного расписания и квалификационного уровня специалиста [4].

Отдельным пунктом в регламенте по вознаграждению необходимо прописать технологию изменения стоимости труда в зависимости от колебаний цен товаров и услуг на национальном рынке. Директор организации должен установить четкие параметры увеличенной зарплаты для ситуаций, которые отличаются от стандартных. Минимальный размер оплаты труда (далее МРОТ)

определяется законодательством Российской Федерации. МРОТ не может опускаться под планку прожиточного минимума, что закреплено в статье 133 Трудового кодекса России [1]. Это значит, что месячные выплаты вознаграждений специалисту, который выполняя свои обязанности, отработал положенную норму времени, не должны быть меньше, чем МРОТ.

Чтобы повысить уровень мотивации сотрудников в интересах роста производительности труда, в организации формируется система премирования. Регламентируют вопросы начисления поощрительных вознаграждений отдельные нормы Положения о зарплате организации. В некоторых случаях будет уместна разработка двух различных Положений – о договорных ставках и о материальном стимулировании.

Таким образом руководитель может разграничить затраты на оклады и премиальные выплаты в организации. Еще один момент, который следует осветить в документе о заработной плате, касается описания основания для депремирования. Здесь необходимо изложить вопросы снижения размера поощрительных выплат, а также полного лишения таких начислений, как отдельного специалиста, так и всей структурной единицы организации. Кадровая политика предусматривает установление зависимости таких мер от уровня воздействия упущений работников на благосостояние предприятия и эффективность решения производственных задач [5].

3. Штатное расписание. Важным фактором в системе кадровой политики выступает штатное расписание. Этот документ формируется и утверждается на начальном этапе создания организации, еще до приема на работу специалистов. В то же время нередки случаи, когда к разработке штатного расписания применяется формальный подход или о нем вообще забывают. Это может иметь серьезные последствия для отладки производственных процессов организации.

Несмотря на то, что Трудовой кодекс не содержит норм об обязательности штатного расписания, можно привести ряд факторов, указывающих на важность такого документа для кадровой политики: 57-я

статья кодекса говорит о необходимости включения в трудовой договор информации о должности специалиста и его профессиональной квалификации. При этом она указывается в соответствии со сведениями штатного расписания.

В кадровой политике штатное расписание играет роль регламентирующего положения, фиксирующего необходимую численность сотрудников для успешного решения производственных задач, а также определяющего объем расходов на содержание специалистов; прямые указания на необходимость такого документа представлены в актах, которые устанавливают нормы фискальной политики.

Штатное расписание выступает подтверждающим фактом в вопросах льгот по обязательным отчислениям в бюджет, а также при расчете себестоимости товаров и услуг. Учитывая такую ситуацию, при налоговой проверке проверяющие вправе потребовать предоставления документа, регламентирующего структуру и количество персонала. Штатное расписание выступает формой, которая не включает конкретные фамилии и другие сведения о работниках. Здесь указываются только данные по численности должностей и зарплате по каждой из них.

Назначение определенного специалиста на ту или иную позицию проводится приказом директора на основании имеющегося штатного расписания. Данный документ может быть составлен отдельно на каждый филиал или структурную единицу, либо на всю организацию в целом. Для подразделений компаний характерны ситуации, когда их руководитель работает на основании доверенности от генерального директора корпорации.

В этом случае письменно закрепленные полномочия начальника должны содержать возможность решения вопросов кадровой политики и составления штатного расписания в подведомственном предприятии. Еще один момент по работе с персоналом организации, связанный со штатным расписанием, касается увольнений специалистов. Одним из оснований таких действий может выступать именно этот нормативный документ. В процессе разбирательства в судебных инстанциях по трудовым спорам об увольнении необходимо

предоставить суду штатное расписание. Если оно отсутствует либо в него внесена неточная информация, то возрастает вероятность проиграть судебное дело [6].

Для каждого элемента кадровой политики в организациях используются отдельные методы. Перечислим наиболее важные из них.

1. Оптимизация кадрового состава организации. Качественно-количественный состав предприятия устанавливается по следующей схеме. На основании существующего объема работ и перспективных задач рассчитывается необходимая численность персонала организации и ее структурных единиц. Устанавливается требуемый уровень квалификации специалистов на разных должностях. Происходит укомплектование персоналом на основании данных, которые описаны в предыдущих пунктах. В принципы кадровой политики организации в отношении специалистов на вакантные должности не следует включать такие критерии, как дружественные или родственные узы, личные симпатии и т. д.

2. Создание эффективной системы мотивации труда. Задачи кадровой политики организации по построению эффективной мотивационной системы связаны с созданием ситуации, при которой каждый работник будет заинтересован в достижениях, соответствующих целям предприятия, а также в повышении запланированной результативности. Важнейший элемент стимулирующего механизма для сотрудников организации – это продуманная система финансового вознаграждения за трудовые успехи. Она базируется на принципе равнозначной оплаты сотрудникам, находящимся на аналогичных должностях и выполняющим одинаковые задачи. Основным компонентом системы мотивации персонала компании является механизм денежного вознаграждения за труд.

Основной его принцип - равная оплата за эквивалентные занятия, что означает одинаковый уровень ставок у специалистов, занимающих сходные по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающие сопоставимые уровни результативности деятельности. Материальная оплата

труда включает две составляющие: постоянная. Это гарантированная ставка или оклад, соответствующий занимаемой должности; переменная. Рассчитывается на основании результатов деятельности специалиста, структурной единицы, организации в целом [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровой политикой предусмотрено формирование Положений по оплате труда и по стимулированию работников организации, которые и будут определять алгоритм начисления вознаграждения.

3. Создание и поддержание жесткого организационного порядка в компании. Для того чтобы организация могла успешно решать свои задачи, каждый отдельный работник обязан строго соблюдать дисциплину труда, точно выполнять свои служебные функции. Этот момент должен быть предусмотрен кадровой политикой, направленной на строгое подчинение персонала распоряжениям руководства и повышение эффективности работы каждого специалиста. Исполнительность сотрудников – основа успешной деятельности организации. Каждому работнику полагается точно знать и в полном объеме осуществлять в рамках своей должности обязанности, которые прописаны в соответствующих кадровых инструкциях. При этом все представители руководящего звена организации несут ответственность за принятые решения, проведение мероприятий по контролю и планированию деятельности структурных подразделений и отдельных специалистов. Вышеописанные нормы входят в Правила внутреннего трудового распорядка. Помимо них в практике кадровой политики различных компаний используются положения Кодекса корпоративного поведения, а также такие регламентные документы, как должностные инструкции предприятия. Поскольку жесткий организационный порядок является основой эффективности компании, то все его нарушения могут расцениваться как серьезные дисциплинарные проступки и должны приводить к строгим наказаниям (финансовые взыскания, выговоры, увольнения).

4. Создание и развитие в организации системы обучения и повышения квалификации Обучающая система, направленная на поддержание необходимого уровня квалификации персонала и роста профессионализма специалистов, должна стать неотъемлемым элементом кадровой политики организации. Особая роль в этом аспекте отводится внутреннему обучению, которое может иметь разные формы: наставничество, тренинги, курсы повышения квалификации и т. д. Для увеличения мотивации работников к развитию уровня компетенций применяются методы морального и материального стимулирования. Организация в рамках кадровой политики осуществляет компенсацию расходов на обучение и приобретение навыков, которые способствуют повышению производительности и качества труда.

5. Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры организации Успешная кадровая политика предполагает проведение в рамках всей фирмы мероприятий, которые способствуют формированию корпоративной культуры. В ходе таких акций вырабатывается лояльность работников к компании, командные качества и общность производственных интересов. Это позволяет повышать имидж организации и создает положительную психологическую атмосферу в кадровой среде. Отвечают за разработку мероприятий по формированию корпоративной культуры специалисты службы по персоналу, которые должны взаимодействовать с руководителями подразделений и управляющей структурой всей компании.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что сущность кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании квалифицированных работников, а также в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала с целью повышения эффективности работы предприятия.

Кадровая политика – генеральная линия во взаимодействии с сотрудниками. Кадровая политика организации формирует: требования к сотрудникам при приеме на работу (к уровню знаний, стажу и т. д.); осуществление «капиталовложений» в трудовые ресурсы. Отношение к

планомерному влиянию на рост уровня квалификации работников в нужной сфере; мероприятия по стабилизации коллектива (полностью или определенной структурной единицы); специфику обучения трудовых резервов компании и переподготовку специалистов. Направления кадровой политики организации определяются с учетом возможностей повышения потенциала фирмы в рамках существующих тенденций развития рынка. Цель кадровой политики — улучшение профессионального уровня и сохранения количества специалистов, которое необходимо для эффективной работы компании. Она должна решать задачи по формированию атмосферы в коллективе и по созданию потенциала для карьерного роста.

1.2 Типы кадровой политики и стадии разработки

Кадровую политику группируют на 2 группы:

- по масштабам кадровой политики;
- по степени открытости.

По масштабам кадровой политики кадровая политика может быть:

- пассивной;
- активной (рациональной и авантюристической);
- реактивной;
- превентивной (опережающей) [7].

В пассивной кадровой политике отсутствует какое-либо действие касательно персонала, нет никаких программ действий касательно персонала. В такой кадровой политике нет средств оценки труда, персонала, кадровых потребностей.

Активная кадровая политика осуществляется со стратегией управления персоналом, эта стратегия разрабатывается и реализуется либо организацией, либо отделом кадров (если предприятие крупное, то департаментом отдела кадров), также проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации в соответствии с внутренней ситуацией в организации.

Активная кадровая политика подразделяется на рациональную и авантюристическую. Если у организации есть не только инструменты среднесрочного прогнозирования, но и способы влияния на кадровую политику, основанные на продуманной антикризисной программе, то руководитель получает возможность своевременного внесения нужных корректировок. В такой ситуации есть основания, подтверждающие проведение активных мероприятий в отношении персонала. Для принятия эффективных решений могут использоваться рациональные (осознанные) и нерациональные методы прогнозирования (в этом случае основанием для составления картины на перспективу выступают факторы, которые не могут быть описаны и структурированы по понятным алгоритмам). Такой опыт позволяет утверждать, что существует два подвида активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая.

Рациональная кадровая политика – обоснованный прогноз, развитие и программа работы с кадрами. Проще говоря – качественный диагноз и обоснованный процесс развития, для которого есть методы влияния. В данной кадровой политике в зависимости от перехода предприятия из одной стадии в другую стадию развития меняется смена состава исполнителей. При этом существуют долгосрочный рост сотрудников [13].

Авантюристическая – необоснованный прогноз, развитие и программа работы с кадрами. Работа с персоналом строится на эмоциональном уровне. При авантюристической политике решение вопросов персонала осуществляется без объективного анализа ситуации и реального прогноза ее развития в среднесрочной перспективе. Это обусловлено отсутствием у отдела кадров необходимых инструментов для точного диагноза и составления обоснованных программ развития. Здесь мероприятия в отношении сотрудников хоть и проводятся с учетом стратегии организации, но не по прогнозам изменения внешней и внутренней ситуации. Разработка кадровой политики происходит на эмоциональном уровне без учета объективных факторов.

Реактивная кадровая политика – это контроль над любым негативным состоянием, здесь разрабатываются меры по устранению ситуаций и будет ограничиваться кадровым планированием.

В превентивной кадровой политике есть обоснованные прогнозы кадровой политики (они могут быть как краткосрочными, так и среднесрочными), но у организации нет средств для влияния на прогнозы.

По степени открытости кадровая политика может быть:

- открытой;
- закрытой.

Открытая кадровая политика направлена на привлечение сотрудников во внешних центрах. В список входят потенциальные работники любого уровня, главное условие – это нужная квалификация.

Для закрытой кадровой политики характерно то, что сотрудники привлекаются только на низшие должности. Обучение этого персонала происходит внутри самого предприятия, при этом необходимо повышать мотивацию труда. Все последующие замещения работников будут осуществляться только из числа сотрудников. Такая кадровая политика подходит для организаций создающих корпоративную атмосферу, дух, также, если организация работает в условиях дефицита кадров. Здесь, для кадровой политики, уместно повышение престижа организации, исследование микроклимата, развитие потенциала рабочей силы и прочее [15].

Наглядное сравнение открытой кадровой политики и закрытой по кадровым процессам приведем в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение открытой и закрытой кадровых политик по кадровым процессам

| Тип кадровой политики | Характеристика кадровой политики |
|----------------------------|--|
| Открытая кадровая политика | Материальное стимулирование труда |
| | Обучение, переобучение, повышение квалификации проводится во внешних центрах |
| | Из-за потока новых кандидатов сложно получить возможность роста |

| | |
|----------------------------|--|
| | Инновационное воздействие на сотрудников |
| | Высокая конкуренция на рынке |
| | Включение в конкурентные отношения проходит быстро |
| | Инновационное воздействие на сотрудников |
| Закрытая кадровая политика | Включение в конкурентные отношения проходит быстро |
| | Мотивация |
| | Инновационное воздействие нужно стимулировать |
| | Обучение, переобучение, повышение квалификации проводится во внутрикорпоративных центрах |
| | Адаптация происходит за счет наставников |
| | Дефицит рабочей силы |
| | При возможном росте в организации рассматривать на продвижение будут заслуженных сотрудников |

Кадровая политика – это составная часть организации, но при этом она имеет свои цели, свое направление, которое будет обусловлено отношениями между организацией и рынком труда, профсоюзами, государственными и местными властями, а также целями, реализация которых, направлена на улучшение взаимоотношений между организацией и работниками

Кадровая политика ориентирована на будущее и поэтому будет предусматривать работу в нескольких направлениях:

- формирование новых кадровых структур;
- формирование новых механизмов управления;
- внедрение новых технологий на предприятии неизбежно, поэтому необходимо рассматривать перспективы развития персонала;
- создание новых рабочих мест;
- маркетинг персонала;
- разработка новых систем по подбору персонала;
- разработка мотивационных мер;
- внедрение в практику управления кадрами новых технологий;
- выбор путей привлечения новых кадров и развитие старых;
- разработка учебного материала для обучения персонала, в случае освоения новых технологий;

- поддержание психологического климата на предприятии.

Кадровая политика организации разрабатывается на двух уровнях.

1. Региональный. Этот план взаимодействия с персоналом строится с учетом территориальных и национальных особенностей в области законодательства и научно-исследовательских разработок. Организация кадровых мероприятий данной ступени осложняется отсутствием явно выраженного субъекта деятельности.

2. Внутрипроизводственный. Здесь работа с коллективом происходит с учетом отраслевых особенностей и специфики деятельности компании.

При разработке кадровой политики учитываются факторы внешней и внутренней среды организации. (таблица 2)

Таблица 2 Факторы внешней и внутренней среды организации [8]

| Факторы внутренней среды организации | Факторы внешней среды организации |
|---|---|
| Материальное обеспечение предприятия, которое определяет допустимый уровень финансирования управления персоналом | Активность рынка рабочей силы по специальностям, которые входят в спектр интересов компании (количественно-качественные параметры предложений по представителям нужных профессий) |
| Количественно-качественные параметры кадровых ресурсов организации и необходимость в повышении уровня потенциальных возможностей коллектива в среднесрочной перспективе | Уровень спроса на кадровые ресурсы от предприятий, работающих в сходном сегменте |
| Система взаимоотношений с персоналом также должна соответствовать определенным требованиям. | Законодательные нормы в отношении кадровой политики и работы с наемными сотрудниками |

Разработку кадровой политики организации необходимо проводить с учетом ее стратегических направлений развития. Можно сказать, что решения по персоналу должны быть направлены на реализацию хозяйственно-экономических программ предприятия. Необходимо соблюдать разумную гибкость при принятии кадровых решений. Политика организации в этом вопросе строится так, чтобы сочетать на первый взгляд противоречащие друг

другу характеристики, такие как стабильность и динамичность. Постоянство надо обеспечить в отношении условий работы, которые должны соответствовать ожиданиям сотрудников, а активная сторона предполагает своевременное внесение корректировок с учетом экономической ситуации и производственной необходимости. Подбор и обучение резервов специалистов требует определенного финансирования от организации, поэтому кадровая политика должна быть экономически обоснованной. В процессе реализации программ работы с персоналом внутри компании важно руководствоваться принципом индивидуального подхода к каждому сотруднику [9].

Подытоживая вышесказанное, можно отметить, что цели кадровой политики организации должны определяться на основании получения требуемого экономико-социального эффекта с учетом действующих законодательных нормативов.

Процесс разработки кадровой политики организации состоит из нескольких последовательных этапов:

- мониторинг ситуации с составлением прогнозов в отношении развития организации. Формирование ее стратегических задач;
- формулирование основных принципов кадровой работы с определением наиболее значимых аспектов;
- утверждение положений кадровой политики руководством организации;
- информирование работников о задачах и направлениях принципов взаимодействия с коллективом, получение обратной связи;
- анализ имеющихся материальных ресурсов, которые могут быть сосредоточены на реализации целей системы управления персоналом;
- подготовка методики распределения финансов и процедур стимулирования сотрудников;
- планирование проведения мероприятий по реализации кадровой политики: разработка структуры организации и составление штатного расписания, определение основных критериев формирования кадрового резерва компании;

- проведение запланированных оперативных мероприятий: создание условий для успешной реализации системы управления персоналом, подбор сотрудников и их адаптация, профподготовка и обучение с целью повышения уровня компетенций;

- анализ полученных результатов: исследование соответствия намеченных мероприятий кадровой политики основным направлениям развития организации, определение проблемных участков и оценка потенциала кадровых ресурсов [10].

Проблемы кадровой политики можно разделить на четыре группы:

трудности процесса составления плана работы с персоналом;

- осложнения организационного характера;
- вопросы в сфере управления и стимулирования;
- проблемы организации контроля.

Как показывает практика, если сразу не решать возникающие в начале реализации кадровой политики сложные вопросы, то со временем они только усугубляются и могут стать причиной совершенно неожиданных результатов. Устранять противоречия необходимо с самого их зарождения таким образом, чтобы к этапу контроллинга обеспечить стабилизацию развития ситуации с персоналом, особенно в вопросах повышения профессиональной компетенции.

Причины возникновения проблем кадровой политики:

- проведение преобразований в структуре организации без соответствующей кадровой перестройки;
- объединение нескольких подразделений компании или поглощение другой фирмой;
- переход на дистанционную работу, создание интернет-групп или виртуальных команд;
- неподготовленное исполнение мероприятий по изменению технологии начисления заработной платы или бонусной программы;
- управление персоналом и принятие административных решений без учета меняющихся внешних социально-экономических факторов;

- отсталое информационное обеспечение кадровой системы организации;
- низкий уровень заботы и невнимательное отношение администрации к сотрудникам (наиболее яркой формой такой тенденции может быть проявление дискриминации в отношении персонала);
- невысокая степень информированности кадровых ресурсов;
- непродуманное штатное расписание;
- отсутствие механизма грамотного распределения ресурсов, ответственности и постановки задач;
- изменения в структуре администрации [11].

Для решения и предупреждения проблем вносятся изменения в кадровую политику:

- преобразования в системе работы с персоналом проводятся в следующей последовательности;
- сбор необходимой информации для планирования мероприятий кадровой политики с учетом имеющихся проблемных вопросов;
- разработка новой схемы действий в области работы с персоналом или по реформированию существующей системы управления трудовыми ресурсами согласно намеченному плану преодоления трудных моментов;
- мотивационно-стимулирующие меры в отношении кадровых специалистов, а также тех сотрудников, которые могут повлиять на положительное решение проблемных вопросов;
- четкий контроль проведения антикризисных мероприятий, а также использование методики обратной связи для улучшения кадровой политики [19].

Таким образом, эффективная система взаимодействия с коллективом служит надежным инструментом адаптации компании к социально-экономическим преобразованиям и позволяет минимизировать негативные последствия проблемных ситуаций.

2 Анализ кадровой политики организации (на примере ООО «Лиммэн»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Лиммэн». Сокращённое название ООО «Лиммэн». Предприятие существует на рынке четыре года.

ООО «Лиммэн» осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «Лиммэн» зарегистрирована 12 марта 2014 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Руководитель организации: директор Ефимов Александр Валерьевич. Юридический адрес ООО «Лиммэн» - 443051, Самарская область, г. Самара, Республиканская улица, д. 106.

Основным видом деятельности ООО «Лиммэн» является «Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями».

Компания является юридическим лицом, имеет печати, штампы, бланки со своим наименованием, расчётный и другие счета в учреждениях банка.

ООО «Лиммэн» осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчёта, самофинансирования и самоокупаемости. Имущество торгового предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, денежные средства, иные материальные ценности, учтённые в бухгалтерском балансе. Предприятие несёт по своим обязательствам любым принадлежащим ему имуществом, на которое российское законодательство, может быть обращено взыскание.

ООО «Лиммэн» может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, выступать в роли истца или ответчика в суде. Иметь право владеть, пользоваться и распоряжаться

своим имуществом на праве собственности в соответствии с его назначением и целями предприятия.

Возглавляет ООО «Лиммэн» и осуществляет главное руководство генеральный директор.

По масштабу деятельности в соответствии с федеральным законом от 27.07.2007 №209 – ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» ООО «Лиммэн» относится к малым предприятием.

Миссия ООО «Лиммэн» возвести данную отрасль на качественный уровень и стать ведущей компанией в городе Самара и Самарской области, осуществляющей оптовую торговлю сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями.

К стратегическим целям работы ООО «Лиммэн» относятся:

- обеспечение максимальной привлекательности реализованной продукции;
- повышение качества;
- расширение доли рынка, а так же завоевание новых рынков;
- увеличение объёма продаж на 30%.

Для достижения перечисленных целей руководство компании определило ряд задач:

- внедрение эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников компании;
- автоматизация бизнес-процессов компании и др.

Корпоративная стратегия: стратегия концентрированного роста («развитие рынка»). В данном случае речь идёт о расширении границ рынка и «завоевание» новых территорий.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Лиммэн» представленную на рисунке 3.

ООО «Лиммэн» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Она для небольших и средних компаний, которые представляют ограниченный ассортимент товаров и услуг.

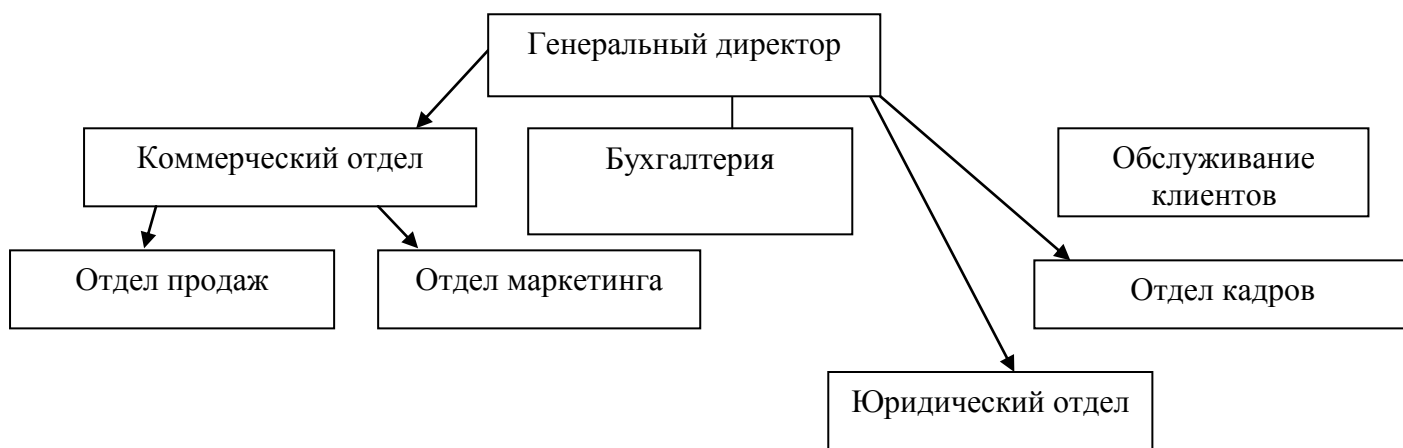


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Лиммэн»

Преимущества:

- высокий уровень эффективности управления персоналом компании;
- низкая вероятность (или отсутствия) дублирования функций;
- облегчение задач, связанных с профессиональной подготовкой;
- возможности для карьерного роста сотрудников;
- облегчение контроля за деятельностью каждого конкретного структурного подразделения или исполнителя.

Недостатки:

- высокий уровень ответственности руководителя за конечный результат;
- сложность взаимодействия функциональных подразделений между собой - отсутствие тесных взаимосвязей по горизонтали;
- структурные подразделения больше ориентированы на собственные узкие цели, чем на цели всей организации в целом;
- существенное замедление процесса принятия решения и его дальнейшего развития;
- отсутствие гибкости системы (в связи с функционированием её в рамках большого количества правил и принципов).

Организационная структура управления компании ООО «Лиммэн» состоит из трёх уровней: высшее звено (генеральный директор), среднее звено

(начальник коммерческого отдела, главный бухгалтер) и звенья низшего уровня.

Высший уровень управления определяет стратегическую направленность организации, осуществляет общее руководство всеми подразделениями, решает задачи организационного характера.

Среднее звено обеспечивает эффективность функционирования и развития организации путём координирования действий всех подразделений.

На низшем уровне решаются оперативные задачи в отдельных структурных подразделениях, основной функцией которой является выполнение хозяйственных задач.

Далее подробнее рассмотрим функции управленческих звеньев.

Генеральный директор ООО «Лиммэн», в соответствии с должностной инструкцией, выполняет следующие функции:

- управлять хозяйственной и финансово-экономической деятельностью компании;
- устанавливает планы и методы решения поставленных целей и задач;
- гарантирует своевременное и качественное выполнение компанией взятых на неё обязательств как по отношению к потребителям, к поставщикам, к контактным аудиториям, так и по отношению к сотрудникам (своевременные выплаты заработной платы, выполнение социальных и льготных программ);
- обеспечивает компанию квалифицированными кадрами, а так же контролирует рациональное использование профессиональных знаний и опыта кадров;
- осуществляет назначение на должность работников компании, их перемещение или увольнение;
- определяет систему, форму и размер оплаты труда;
- применяет к работникам меры поощрения и взыскания;
- способствует формированию безопасных и благоприятных условий труда и отдыха;
- утверждает внутреннюю нормативно-правовую документацию и т.д.

В прямом подчинении генерального директора находится начальник отдела кадров, главный бухгалтер и т.д.

Главный бухгалтер выполняет следующие функции:

- руководит работниками бухгалтерии;
- подготавливает и принимает рабочий план счетов и формы первичных документов;
- осуществляет анализ финансово-экономической деятельности;
- обеспечивает составление достоверной отчётности организации на основе первичных документов и бухгалтерских записей;
- обеспечивает предоставление бухгалтерской отчётности в установленные сроки её пользователем;
- осуществляет взаимодействие с банками;
- оказывает методическую помощь работников отделов компании в рамках своей компетенции;
- разрабатывает рекомендации по укреплению финансовой дисциплины.

Далее на основании данных бухгалтерской (финансовой) отчётности ООО «Лиммэн» проведём анализ экономических показателей ООО «Лиммэн» за период 2015-2017 гг. Основные экономические показатели ООО «Лиммэн» за период 2015-2017 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные экономические показатели ООО «Лиммэн» за период 2015-2017 гг.

| Показатель | Годы | | | 2016 к 2015 гг. | | 2017 к 2016 гг. | |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Отк. (+;-) | Темп роста, % | Отк. (+;-) | Темп роста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 7406,0 | 15660,0 | 33367,0 | 8254,0 | 211,45 | 17707,0 | 213,07 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 6536,0 | 11364,0 | 23854,0 | 4828,0 | 173,8 | 12490,0 | 209,9 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 870,0 | 4269,0 | 9513,0 | 3399,0 | 490,7 | 5244,0 | 222,84 |

Продолжение таблицы 3

| | | | | | | | |
|--|--------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | - | 170,0 | 623,0 | - | - | 453,0 | 366,5 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | - | 2448,0 | 4614,0 | - | - | 2166,0 | 188,5 |
| Прибыль, тыс. руб. | 870,0 | 1678,0 | 4276,0 | 808,0 | 192,87 | 2598,0 | 254,8 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 27,0 | 681,0 | 406,0 | 654,0 | 2522,2 | -275,0 | 59,62 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 843,0 | 997,0 | 3882,0 | 154,0 | 118,3 | 2885,0 | 389,4 |
| Налог на прибыль, тыс. руб. | 174,0 | 249,0 | 886,0 | 75,0 | 143,1 | 637,0 | 355,8 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 669,0 | 668,0 | 3036,0 | -1,0 | 99,85 | 2368,0 | 454,49 |
| Рентабельность продаж, % | 11,74 | 10,71 | 12,80 | -1,03 | 91,20 | 2,09 | 119,5 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 258,0 | 19,0 | 58,5 | -239,0 | 7,36 | 39,5 | 307,7 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 6020,5 | 11422,0 | 29295,0 | 5401,5 | 189,7 | 17873,0 | 256,5 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 14,68 | 513,4 | 505,5 | 498,7 | 3497,6 | -7,9 | 101,2 |

На основании данных представленных в таблице 3, можно сделать следующие выводы. Объем реализованной продукции ООО «Лиммэн» увеличивается с каждым годом. В тоже время и увеличивается себестоимость продукции. Это связано с постоянным увеличением цен на сахар со стороны поставщиков. Валовая прибыль тоже имеет тенденцию к росту и в 2017 году она составила 9513 тыс. руб. Это говорит о том, что деятельность компании является успешной. Наглядно данные отражены на рисунке 4.

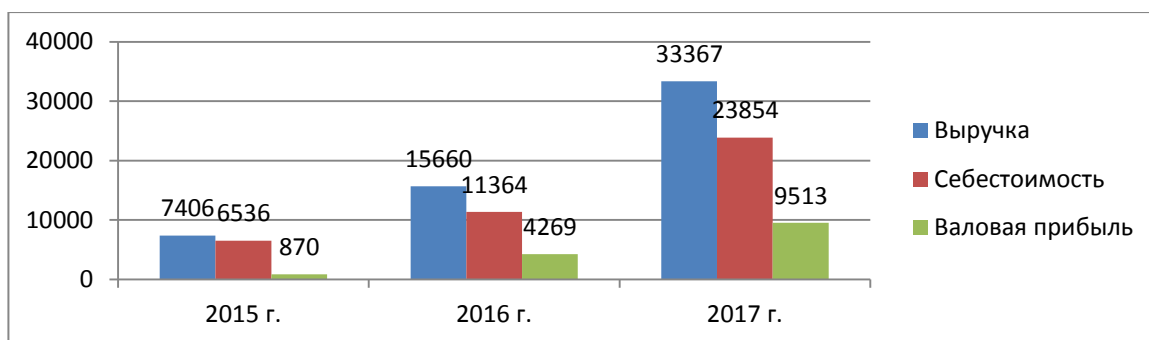


Рисунок 4 – Объем реализованной продукции, себестоимость продукции и валовая прибыль, тыс. руб.

Ещё один важнейший показатель – прибыль от реализации. В 2015 году и он имеет довольно приличное значение – благоприятная для компании ситуация. В 2016 году прибыль от реализации увеличивается почти в два раза и составляет 1678 тыс. руб., а к 2017 году темп прироста уже составляет 154,8%. (рисунок 5)

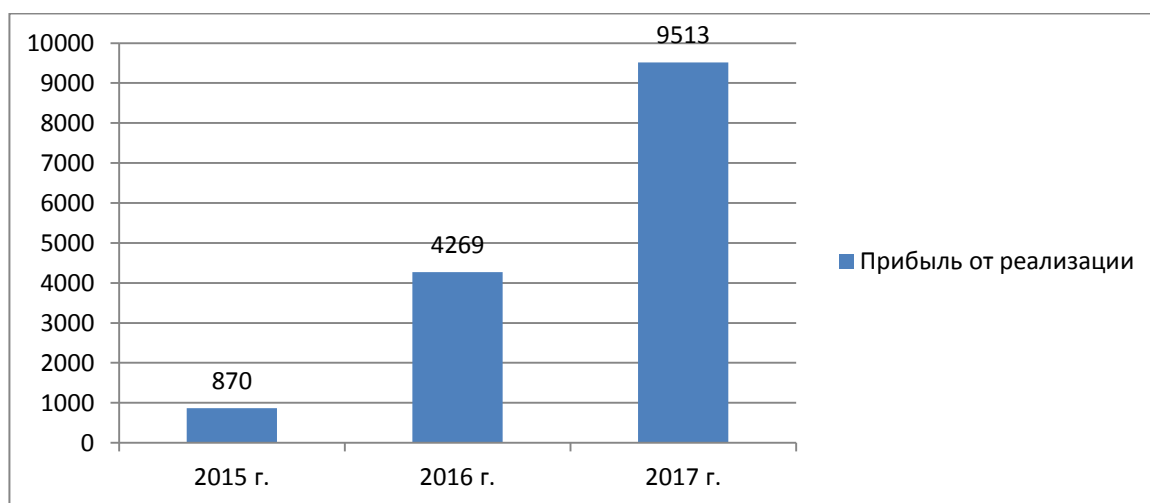


Рисунок 4 – Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.

Прочие расходы в 2015 году составили всего 27 тыс. руб., но в 2016 году их значение существенно увеличилось (681 тыс. руб.). Такой стремительный рост был вызван, тем, что на должность коммерческого директора был взят опытный специалист, который разработал маркетинговую политику компании, направленной на расширение клиентуры и, как следствие, увеличение прибыли

в будущем. Соответственно, основная доля расходов пришлась на реализацию новой маркетинговой политики.

В итоге за счёт увеличения расходов прибыль организации в 2016 году временно снизилась, но уже в 2017 году прочие расходы сократились, а прибыль возросла. Динамика чистой прибыли показывает, что компания ООО «Лиммэн» увеличила свои показатели: в 2017 году чистая прибыль составила 3036 тыс.руб., что в 4,5 раза превышает показатель 2015 года, который имеет значение 669 тыс. руб.

2.2 Оценка кадровой политики организации

В борьбе с конкурентами за потребителя огромное значение имеет качество проданных товаров, работ и услуг, которые предлагает ООО «Лиммэн» и высокий уровень обслуживания. И, конечно, непосредственное воздействие на состояние всех вышеперечисленных «факторов успеха» оказывают имеющиеся на предприятии кадры.

Проведём анализ структуры и численности персонала ООО «Лиммэн» за период 2015-2017 гг. (таблица 4)

Таблица 4 – Анализ структуры и численности персонала ООО «Лиммэн»

| Наименование Категорий работников | Численность | | | | | | Отклонение | | Темп роста, % | |
|-----------------------------------|-------------|------|---------|------|---------|------|------------|---------|---------------|---------|
| | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | чел. | % | % |
| Руководитель | 1 | 6,25 | 1 | 6,70 | 1 | 6,70 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Специалист | 4 | 25,0 | 4 | 26,6 | 4 | 26,6 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Рабочий | 11 | 68,7 | 10 | 66,7 | 10 | 66,7 | -1 | 0 | 90,9 | 100 |
| Итого | 16 | 100 | 15 | 100 | 15 | 100 | -1 | 0 | 93,75 | 100 |

Согласно данным, отражённым в таблице 4, численность предприятия компании ООО «Лиммэн» на протяжении анализируемого периода (2015-2017

гг.) она составляла 16 человек, в 2016 г. по причине выхода на пенсию был уволен один работник. В 2017 г. численный состав остался таким же, как в 2016 г. На протяжении всего промежутка времени основной категорией являются рабочие, составляющие около 70% всей численности компании.

Для того, чтобы более детально изучить ситуацию с движением персонала и определить уровень стабильности кадров, необходимо провести анализ по основным абсолютным и относительным показателям.

Анализ показателей движения персонала на предприятии ООО «Лиммэн» за период 2015 – 2017 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели движения персонала на предприятии ООО «Лиммэн» за период 2015 – 2017 гг.

| Показатель | Годы | | | Темп роста, % | |
|---|---------|---------|---------|---------------|---------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 16 | 15 | 15 | 93,75 | 100 |
| Число принятых работников, чел. | 2 | 0 | 0 | 0 | - |
| Число уволившихся | 0 | 1 | 0 | - | 0 |
| Коэффициент оборота по приёму персонала | 12,5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0 | 6,7 | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент текучести кадров | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Проанализировав данные таблицы 5 можно отметить, что на протяжении данного периода коэффициент текучести кадров компании ООО «Лиммэн» находится на нулевой отметки, что, безусловно, является положительной тенденцией. Коэффициент оборота по приёму так же равен нулю в 2016 и 2017 гг. однако именно в рамках анализируемой компании данный факт не оказывает отрицательного влияния на её деятельность, так как количество работников является «абсолютно эффективным».

Далее проведём анализ качественного состава трудовых ресурсов компании ООО «Лиммэн». Для этого необходимо определить: половозрастные характеристики; стаж работы и уровень образования.

Основные характеристики персонала по вышперечисленным критериям представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Основные характеристики персонала ООО «Лиммэн»

| Показатель | Годы | | | Темп роста, % | |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Возрастная структура | | | | | |
| 28-35 лет | 7 | 7 | 7 | 1000 | 100 |
| 35-45 лет | 5 | 5 | 5 | 100 | 100 |
| 45-55 лет | 3 | 3 | 3 | 100 | 100 |
| Старше 55 лет | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Стаж работы | | | | | |
| Менее 1 года | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| От 1 до 3 лет | 5 | 7 | 6 | 72 | 86 |
| Более 3 лет | 9 | 8 | 9 | 89 | 112 |
| Высшее образование | 7 | 7 | 8 | 100 | 114 |
| Неоконченное высшее | 1 | 1 | 0 | 100 | 0 |
| Средне специальное | 8 | 77 | 7 | 87 | 100 |

По данным таблицы можно сделать следующие выводы: возрастная структура компании на протяжении трёх лет не изменилась. Основной состав сотрудников находится в возрастных группах от 18 до 35 и от 35 до 45 лет, что даёт ему характеристику молодого, перспективного, стремящего к росту и развитию.

Так как наибольшая доля сотрудников (больше 50%) в компании имеет стаж работы более трёх лет в 2016-2017 гг. и отсутствуют принятые и выбывшие работники, можно говорить о низком уровне текучести и стабильности развития персонала.

Так же из представленных данных видно, что в компании в 2017 году наблюдается тенденция роста из числа работников с высшим образованием (7% сотрудников компании находилось на стадии его получения) и закономерное снижение численности работников с неоконченным высшим. Этот факт

свидетельствует о том, что квалификационный уровень персонала компании повышается.

На рисунке 5 отражена структура персонала компании ООО «Лиммэн» по признаку пола.

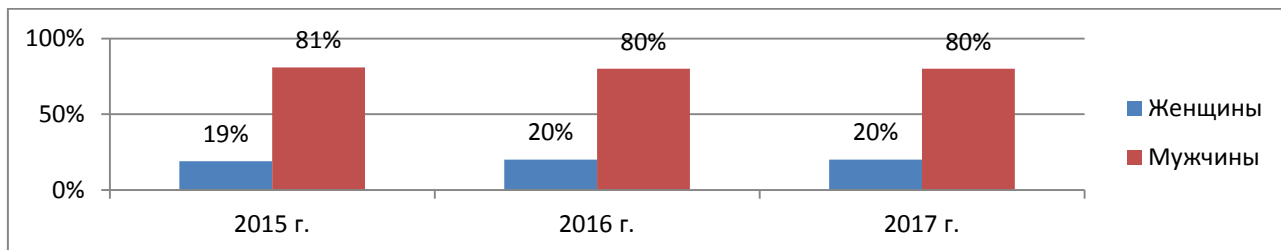


Рисунок 5 – Структура по полу персонала ООО «Лиммэн»

Так соотношение мужчин и женщин в 2015 г. – 81% и 19%, в 2016-2017 гг. 80% и 20%. Из чего следует вывод, что количество работников мужского пола в 4 раза больше, чем работников женского пола.

Ещё одна важная составляющая анализа кадрового потенциала использование рабочего времени.(таблица 7)

Таблица 7 – Анализ использования рабочего времени в среднем на одного работника

| № | Наименование показателя | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Отклонение | |
|----|---|---------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| | | | | | 2016г к 2015 г. | 2017 г. к 2016 г. |
| 1 | Календарное количество дней | 365 | 365 | 365 | 0 | 0 |
| 2 | Выходные и праздничные дни | 118 | 118 | 118 | 0 | 0 |
| 3 | Номинальный фонд рабочего времени, дни | 247 | 247 | 247 | 0 | 0 |
| 4 | Неявки, дни | 51 | 46 | 40 | -5 | -4 |
| 5 | В том числе основные и дополнительные отпуска | 28 | 28 | 26 | 0 | -2 |
| 6 | - болезни | 19 | 17 | 13 | -2 | -4 |
| 7 | - прогулы | 2 | 0 | 1 | -2 | +1 |
| 8 | - простои | 2 | 1 | 0 | -1 | -1 |
| 9 | Явочный фонд рабочего времени, дни | 196 | 201 | 205 | -5 | -4 |
| 10 | Продолжительность рабочего дня | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 11 | Сверхурочное обработанное время, ч. | 0 | 0 | 6 | 0 | +6 |

Согласно, данным таблицы 7, наблюдается положительная тенденция снижения количества неявок в 2017 г., по отношению к 2015 г. на 20%, в том числе по причине болезни и простоев и соответственно увеличения явочного фонда рабочего времени.

Компания ООО «Лиммэн» осуществляет активную кадровую политику, которая предполагает наличие у руководителей не только обоснованных прогнозов развитие кадров, но средств воздействия на персонал (программа долгосрочного планирования).

Действующая кадровая политика основана на следующих принципах:

- плановости – определение потребности в персонале, поэтапная, чётко структурированная подготовка кадров к занятию руководящих должностей, планирование и развитие карьеры персонала;
- всесторонняя оценка кандидата на ту или иную должность – профессиональная и личностная характеристика;
- компенсации – подбор персонала, основанный на компенсации слабых сторон одного сотрудника соответствующими сильными сторонами другого;
- комбинирование внутренних и внешних источников при наборе и отборе персонала.

ООО «Лиммэн» в процессе реализации кадровой политики:

- определяет общую стратегическую направленность развития кадров;
- осуществляет кадровое планирование;
- определяет потребность компании в персонале;
- осуществление подбора, перемещения и высвобождения персонала.

В рамках данного исследования проведём анализ кадровой политики по ряду элементов, таких как: подбор, обучение, аттестация и адаптация персонала. Данные направления работы с кадрами помогут наилучшим образом выявить все сильные и слабые стороны кадровой политики ООО «Лиммэн».

Одним из наиболее важных направлений кадровой политики ООО «Лиммэн» является подбор персонала. Цели данного кадрового процесса –

обеспечение компании необходимыми трудовыми ресурсами и создание сплочённой высокопроизводительной команды профессионалов.

Система подбора кадров компании ООО «Лиммэн» имеет стандартную структуру и реализуется в нескольких этапах:

1. Размещение объявлений об имеющихся вакансиях в специализированных печатных изданиях (газеты, журналы), в сети интернет, на других рекламных носителях, оформление заявки в Центре занятости;
2. Предварительное собеседование (проводится специалистом по кадрам);
3. Заполнение бланка претендента на должность;
4. Беседа по найму (проводится профильным специалистом или руководителем отдела);
5. Тестирование (может осуществляться в письменной, устной или электронной форме, иногда с применением практических навыков);
6. Проверка наличия специальных знаний (при необходимости);
7. Проверка рекомендаций и послужного списка;
8. Медицинский осмотр (если он предусмотрен);
9. Принятие решения о принятии претендента.

Осуществление подбора кадров специалистом по кадровым вопросам, руководителями и специалистами различных подразделений; в некоторых случаях генеральным директором.

ООО «Лиммэн» уже на протяжении нескольких лет использует определённую методику по подбору персонала. В случае возникновения потребности в кадрах специалист по кадрам подготавливает объявления о появившихся вакансиях и размещает его в средствах массовой информации.

Если компания нуждается в высококвалифицированных работниках, специалист по кадрам обращается соответствующим запросам в различные частные кадровые агентства.

Так же ООО «Лиммэн» осуществляет набор и подбор персонала из внутренних (неформальных) источников – поиск кандидатов на вакантную должность по рекомендации персонала.

На предприятии существует ряд организационных документов, на основании которых проводится подбор персонала. Анализ документов представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Документы, на основании которых компания ООО «Лиммэн» осуществляет подбор кадров

| Наименование | Содержание |
|---|---|
| Анкета претендента на должность | Включает перечень вопросов о профессиональной подготовке, личных качествах, приоритетах и т.д. На основании анкеты специалист по кадрам, организующий подбор персонала, оценивает профессиональные и личные качества претендента. |
| Должностная инструкция | Отражает профессиональные и личные требования к вакантной должности. |
| Методические указания по проведению собеседования | Содержит описание конкретных методов и процедур проведения собеседования с претендентом на вакантную должность. |
| Приказ директора о приёме на работу | В соответствии с планами развития подразделений руководитель компании устанавливает новые должности. |

Согласно данным таблицы 8 в компании ООО «Лиммэн» имеется ряд документов, позволяющих осуществить грамотный подбор персонала, однако не существует единого регламента, который мог бы значительно упростить задачу специалиста по кадрам и повысить эффективность выполнения работы по набору и подбору кандидатов.

К сожалению, не имеет чёткой структурированной системы проведения собеседования при приёме на работу, а иногда вовсе прибегают, основываясь лишь на изучении анкеты соискателя. И в случае если собеседование проводится, вопросы задаваемые претенденту на должность, чаще всего не конкретны и не раскрывают всех профессиональных и личностных качеств.

В связи с этим целесообразно разработать конкретный план проведения собеседования, который бы максимально точно определить сильные и слабые потенциального работника.

ООО «Лиммэн» высоко ценит своих кадров, и стремится оказывать им поддержку не только в процессе трудовой деятельности, но и во внерабочее время. Одним из видов такой поддержки является обучение. Кадровая политика позволяет сотрудникам частично или полностью за счёт средств компании совершенствовать свои знания и навыки и повышать свою квалификацию путём обучения на различных курсах или в профильных учебных заведениях. Для руководящих должностей предусмотрены систематические тренинги и семинары. В связи с этим можно говорить о том, что профессиональная подготовка кадров находится на высоком уровне.

Однако наличие таких возможностей вовсе не означает их использования. Из-за большого количества оперативных задач, которые постоянно приходится решать всему действующему персоналу, руководство компании в исключительных случаях позволяет сотрудникам временно отложить текущие дела для прохождения обучения, переподготовки и повышения квалификации. Такая позиция управленцев понятна, ведь вопросы текущей деятельности, так же важны, как и вопросы, связанные со стратегическим развитием. Однако, чтобы добиться заметных результатов в будущем, необходимо приложить все усилия сейчас.

Кадровая политика ООО «Лиммэн» в области обучения предполагает применение методов обучения на рабочем месте, в число которых входит: инструктаж, наставничество и ротация (перемещение на другую должность с целью приобретения новых знаний и навыков).

Наставничество используется в основном в случае обучения новых сотрудников, не имеющих достаточного опыта работы и не в полной мере овладевшими необходимыми навыками, с целью успешной социально-психологической, организационной и профессиональной адаптации.

Инструктаж чаще всего проводится с целью разъяснения и демонстрации приёмов работы вновь прибывшими работниками, т.е. направлен на освоение конкретных процедур и операций. Имеют строгую ограниченность во времени.

Метод ротации кадров применяется к работникам, владеющими несколькими специальностями. Так же ротация зачастую, повышает мотивированность сотрудников, помогает снять стресс, вызванный рутинными делами, а так же расширять социальные контакты на рабочем месте.

Доля сотрудников ООО «Лиммэн» за период 2015 -2017 гг., прошедших обучение на рисунке 6.

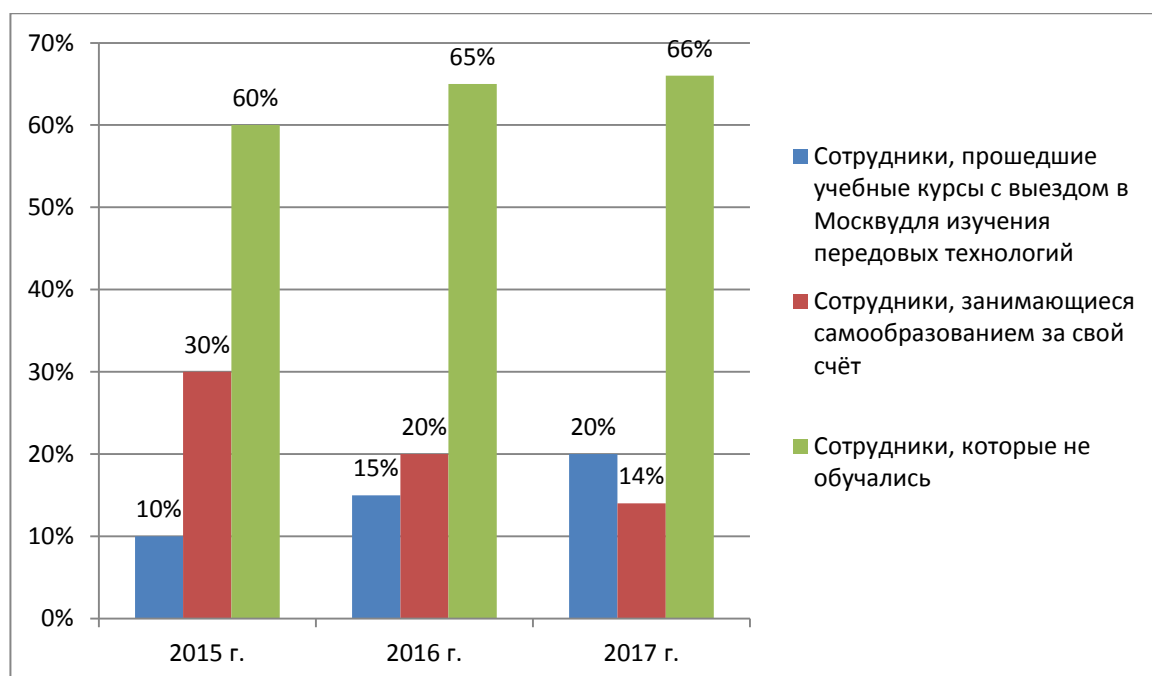


Рисунок 6 - Доля сотрудников ООО «Лиммэн» за период 2015 -2017 гг., прошедших обучение, в %

В 2017 году около 20% сотрудников прошли учебные курсы с выездом в Москву для изучения передовых технологий, 14% сотрудников занимались самообразованием за свой счёт, остальные 66% не обучались.

С каждым годом затраты на обучение персонала ООО «Лиммэн» увеличиваются, что является в целом благоприятной тенденцией, и

свидетельствует о понимании руководством предприятия важности повышения профессионализма сотрудников предприятия.

ООО «Лиммэн» уделяет пристальное внимание процессу оценки персонала, которая предполагает прохождение промежуточного тестирования каждый шесть месяцев и итогового тестирования.

Проведение аттестации сотрудников компании ООО «Лиммэн» осуществляется в три этапа:

- проведение аттестации с последующим анализом полученных результатов;
- оповещение аттестуемого работника о результатах служебной деятельности за предшествующий период (шесть месяцев), с его составление подробной характеристики;
- оценка профессиональной деятельности сотрудников в соответствии с профессиональными требованиями, предъявленными к должности.

После проведения итоговой аттестации комиссия выносит свою оценку деятельности работника, на основании которой принимает решение о его дальнейшем развитии. Система оценки представлена в таблице 9

Таблица 9 - Система оценки персонала ООО «Лиммэн»

| Уровень оценки | Характеристика |
|----------------|---------------------|
| 9-10 | Отлично |
| 6-8 | Хорошо |
| 4-5 | Удовлетворительно |
| Менее 4 | Неудовлетворительно |

Система оценки персонала ООО «Лиммэн» представляется весьма эффективной, так как позволяет руководителю в полной объёме обладать информацией о текущем состоянии деятельности каждого конкретного работника и всего кадрового состава в целом, помогая, таким образом, быстро выявить недостатки в работе и оперативно их устранять.

В Уставе ООО «Лиммэн» нет Положения об адаптации новых сотрудников. Несмотря на то, что в Уставе нет Положения о адаптации

персонала, новые сотрудники всё равно проходят процесс адаптации, так как без стадии адаптации персонала не обходится ни одна компания – такой тип называется стихийной адаптацией.

Кандидат на должность менеджера по продажам стажироваться под руководством начальника коммерческого отдела. В таблице 10 представлены этапы адаптации.

Таблица 10 - Этапы адаптации ООО «Лиммэн»

| Мероприятие | Время | Ответственный |
|------------------------|------------------|--------------------------------|
| Знакомство | 30 мин. | Начальник коммерческого отдела |
| Территория | 15 мин. | Начальник коммерческого отдела |
| Стандарты обслуживания | Теория – 30 мин. | Начальник коммерческого отдела |
| | Практика 2 ч. | Начальник коммерческого отдела |
| Стандарты маркетинга | Теория – 30 мин. | Начальник коммерческого отдела |
| Текущие акции | 30 мин. | Начальник коммерческого отдела |

По окончании стажировки начальник коммерческого отдела принимает решение о результатах стажировки. Если результаты положительные, кандидат назначается стажёром сроком на 2 недели.

При оформлении на работу сотрудник получает пакет документов, в котором содержится информация, позволяющая ему быстрее освоиться в новой должности. Каждого нового сотрудника закрепляют за наставником. В течение первого месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного. За результат выполнения плана мероприятий адаптации ответственен наставник (как правило, это менеджер по продажам).

В таблице 11 представлена общая программа адаптации.

Таблица 11 - Общая программа адаптации персонала ООО «Лиммэн»

| Этап | Содержание | Сроки |
|------------------------------|--|-------------------------|
| Вводное собеседование | Компания на рынке (услуги) Компания изнутри | 1 – ый день |
| Общие вопросы | Оформление на работу Испытательный срок Социальный пакет Оформление полиса ОМД Оформление больничного листа Общий распорядок работы | 1 – ый день |
| Правила техники безопасности | Ознакомление с правилами техники безопасности | В течение первой недели |

В ООО «Лиммэн» незначительное внимание уделяется процессу адаптации, а именно профессиональной, организационно-административной, санитарно-гигиенической. Социально-психологической и внепроизводственной адаптации не уделяется никакого внимания.

В компании ООО «Лиммэн» практически отсутствует система адаптации персонала сотрудников. Главным образом это связано с отсутствием, каких – либо регламентирующих документов и общепринятых правил, а так же большой загруженностью специалистов и руководителя, которые должны сопровождать процесс аттестации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания ООО «Лиммэн» проводит минимальный набор мероприятий, которые помогают работникам сориентироваться на новом месте работы и ограничивается знакомство с коллективом и получение минимальной информации об организации.

Для более успешного освоения вновь прибывшего персонала целесообразно создать эффективную систему адаптации, ориентированную на различные категории работников. Следует разработать основные адаптационные мероприятия, а так же заранее подготовить всю необходимую документацию, которая может понадобиться в процессе знакомства работника с предприятием. Кроме того, процесс адаптации должен проходить под постоянным контролем руководства и компетентных специалистов.

Кадровая политика предприятия имеет недостаточно хорошо развитые области, нуждающиеся доработке. К таким областям относятся система адаптации и система обучения персонала. Основные недостатки:

- обучение персонала, несмотря на имеющиеся у компании финансовые возможности, осуществляются крайне редко, что в дальнейшем может негативно сказываться на уровне профессиональных навыков работников;

- система адаптации персонала представляется не эффективной и не выполняет своего предназначения.

В связи с выявленными недостатками кадровой политики ООО «Лиммэн» были предложены варианты её совершенствования. Разработанные предложения и рекомендации по совершенствованию изложены в третьей главе данного исследования.

3 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации

Проведённый анализ кадровой политики компании ООО «Лиммэн» выявил наличие некоторых недостатков во всех кадровых процессах. Однако, основными её «слабыми местами», как уже было отмечено ранее, являются система обучения и система адаптации персонала.

Соответственно, нами был предложен ряд мероприятий по их качественному изменению в рамках совершенствования кадровой политики компании ООО «Лиммэн».

Опираясь на данные проведённого анализа можно утверждать, что программа адаптации сотрудников является недостаточно эффективной. Следовательно, предлагается разработать новую программу, которая позволила бы новым сотрудникам быстро и успешно адаптироваться в непривычной для себя обстановке.

Цель данной программы – адаптирование к условиям компании принимаемых в штат работников, направленное на поддержание уровня текучести кадров на нулевой отметке во время испытательного срока, а так же повышение результативности работы вновь прибывшего персонала.

Участники программы: руководитель подразделения, наставник, специалист по кадрам.

Всю процедуру адаптации следует разделить на четыре этапа, которые будут предполагать выполнение конкретных заданий, закреплённых за определёнными участками работы.

1. Этап. Данная стадия предполагает тщательную подготовку компании к приёму нового сотрудника. За несколько дней до прибытия работника в ООО «Лиммэн» специалист по кадрам должен проинформировать персонал о приёме нового сотрудника, подготовить

всю необходимую документацию для ознакомления (устав компании, коллективный договор, положение об оплате труда и т.д.).

Также следует обеспечить подготовку рабочего места и создать оптимальные условия труда, так как от их правильной организации во многом зависит работоспособность сотрудника.

Например, кабинет главного бухгалтера компании ООО «Лиммэн» должен быть оборудован книжными шкафами, стеллажами и сейфом с качественной системой безопасности для обеспечения сохранности важных документов и денежных средств. Так же стоит учесть и то, что люди данной профессии большую часть дня проводят в одном кабинете и поэтому очень важно обеспечить их пространством, в котором они будут чувствовать себя свободно и, при этом, иметь возможность быстрого доступа ко всей документации. Желательно наличие большого стола, который бы мог вместить оргтехнику и рабочую область, на которой будут выполняться различные операции, связанные с обработкой данных.

Ещё один немаловажный пункт данного этапа – назначение наставника, который будет курировать нового сотрудника на протяжении всего периода адаптации.

2.Этап. В день прибытия нового сотрудника в компанию специалист по кадрам должен встретить его и провести на рабочее место, произвести оформление документов и сопутствующий инструктаж.

Так же необходимо ознакомить сотрудника с особенностями управления и культуры, нормами и традициями компании.

3.Этап. В течение первой рабочей недели специалист по кадрам должен ознакомить работника с кадровой политикой ООО «Лиммэн», а так же провести анализ его компетенций и составить индивидуальный план развития на ближайшую перспективу (обучение, переподготовка, повышение квалификации).

4.Заключительная стадия адаптации персонала, которая предполагает заполнение оценочного листа руководителем, его анализ и обсуждение

непосредственно вместе с сотрудником. Так же необходимо выяснить, какое впечатление о компании и её внутренней деятельности сложилось у адаптированного, а так же поинтересоваться о возможных изменениях, с его точки зрения, которые могли бы позволить компании улучшить работу с персоналом.

5. Чтобы успешно реализовать данную программу адаптации персонала в компании, специалист по кадрам, руководитель подразделения и наставник должны умело пользоваться инструментами стимулирования и мотивации, чтобы смягчить напряжённость аттестуемого работника и войти в доверительный контакт с ним.

6. Немаловажное значение имеет и поддержка сотрудника в случае совершения им ошибок. Необходимо убедить его в том, что это совершенно нормально во время освоения новой области работы и адаптирования к непривычным для себя условиям.

Разработанная программа адаптации персонала в компании ООО «Лиммэн» предполагает незначительные расходы на её реализацию. Примерная стоимость мероприятий в рамках реализации программы адаптации персонала ООО «Лиммэн» на 2018 год представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Стоимость адаптационных мероприятий ООО «Лиммэн»

| Название мероприятий | Тип затрат | |
|--|-----------------------------|--|
| | Материальные (тыс. руб.) | Трудовые |
| 1. Разработка и организация адаптационных мероприятий с привлечением специалистов на начальном этапе становления программы | 4 | Специалист по кадрам, «внешние» специалисты |
| 2 Закупка канцтоваров (для подготовке документации) | 2 | Специалист по закупке и работе с поставщиками |
| 3. Подготовка к работе наставника (разъяснения целей, задач, способов обучения сотрудников) | - | Специалист по кадрам |
| 4. Привлечение к работе с новым сотрудником наставника и других работников (специалистов) | 9 | Руководитель подразделения, специалист по кадрам, специалист подразделений |
| Итого | 15 | |

Согласно представленным в таблице 12 данным, общая сумма материальных ресурсов на разработку и реализацию программы адаптации персонала в компании равна 15 тыс. руб. Основная доля затрат (60%) приходится на дополнительные выплаты привлечённым к работе с новым сотрудником специалистам – 9 тыс. руб.

Расчёт произведён в соответствии со среднерыночными ценами на трудовые и материальные ресурсы.

Следующим перспективным направлением совершенствования кадровой политики ООО «Лиммэн» является обучение персонала компании.

Разработку мероприятий по совершенствованию процесса обучения кадров, по нашему мнению, следует начать с разработки положения об обучении персонала, целью которого является систематизация процедур обучения и развития. Структура положения может выглядеть следующим образом:

1. Цели и задачи политики в области обучения;
2. Плановая потребность в обучении;
3. Организации внепланового обучения;
4. План обучения;
5. Заявление на обучение;
6. Смета затрат на обучение;
7. Отчёт о полученных результатах.

Для того, чтобы обучение оказало положительный эффект на деятельность сотрудников компании ООО «Лиммэн» и принесло желаемый результат, необходимо грамотно выстроить поэтапную систему обучения от выявления потребности до подведения итогов и оценки.

Каждый год в определённое время (выбирается любой удобный период) специалист по кадрам должен проводить анализ кадрового состава и выявлять потребность в обучении в соответствии с рекомендациями по обучению со стороны руководителя, выраженными в форме приказа и ли распоряжения, или по результатам аттестации.

Оформить данную информацию необходимо в виде сводной таблицы «Мероприятия по обучению персонала компании ООО «Лиммэн»» (таблица 13).

Таблица 13- Мероприятия по обучению персонала компании ООО «Лиммэн»

| Подразделение | Сотрудник | Обучение | Основание | Комментарий руководителя |
|---------------|--------------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|
| Бухгалтерия | Яхновец В.Ф. – гл. бухгалтер | Стоимость 12 тыс. руб. Курсы 1 С: Бухгалтерия» Июнь – июль 2018 г. | Индивидуальный план развития | |
| Отдел закупок | Федоров К.В. – менеджер по снабжению | 9,7 тыс. руб. Тренинг 13-15 июля 2018 г. | Индивидуальный план развития | |

Далее специалист по кадрам должен выслать сводные таблицы в структурные подразделения с подробным описанием программы обучения. Руководители подразделения компании, ознакомившись с планом и программами, оценивают необходимость обучения данных сотрудников в указанный временной промежуток и возможность их временного отстранения от работы. Комментарии заносятся, после чего таблицы вновь отправляются специалисту по кадрам.

После получения документа специалист по кадрам составляет новый план с учётом исправлений и пожеланий.

Следующая стадия - организация персонала. В случае запланированного обучения, специалист по кадрам заранее информирует руководителя о наступлении сроков приёма служебных записок об организации обучения. Если обучение внеплановое – руководители сами формируют заявки, указывая причину возникновения потребности, а также форму и состав программы обучения. После подписания генеральным директором заявления, составляется

бюджет затрат, который так же подписывается руководителем компании, и сотрудник отправляется на обучение. Бюджет расходов на обучение персонала компании ООО «Лиммэн» на 2018 году отражён в таблице 14.

Таблица 14 - Бюджет расходов на обучение персонала компании ООО «Лиммэн» на 2018 году

| Категория сотрудника | Тема обучения | Форма обучения | Срок обучения, ч. | Стоимость обучения, тыс. руб. | Командировочные затраты, тыс. руб. |
|-----------------------|--|--------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Главный бухгалтер | Общее повышение квалификации | Курсы 1 С: Бухгалтерия » | 72 | 12 | - |
| Менеджер по снабжению | Навыки ведения переговоров, развитие коммуникативных навыков | Тренинг | 18 | 9,7 | |

Завершающий этап - оценка эффективности пройденных программ обучения работниками компании ООО «Лиммэн». Проводиться она в двух направлениях: оценка обучающихся мероприятий сотрудников и аттестация сотрудника (контроль полученных знаний и навыков).

По итогам периода специалист по кадрам составляет отчёт об обучении и развитии сотрудников.

Смета затрат на разработку данной программы представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Стоимость мероприятий по обучению персонала компании ООО «Лиммэн» в 2018 г.

| Название мероприятия | Тип затрат | |
|--|---------------------------------|--|
| | Материальные затраты, тыс. руб. | Трудовые затраты |
| Разработка и организация мероприятий по обучению (в том числе, разработка положения об обучении персонала) | 2,00 | Специалист по кадрам, руководитель подразделения |
| Услуги обучающихся организаций | 21,70 | |

Продолжение таблицы 15

| | | |
|---|-------|-----------------------|
| Затраты на трансферт для осуществления обучения | 1,20 | |
| Закупка и обслуживание программного обеспечения и нового оборудования | 42,00 | Менеджер по снабжению |
| Итого | 66,90 | |

Представленные в таблице 15 данные свидетельствуют о том, что основная доля затрат (более 60%) приходится на закупку и обслуживание программного обеспечения и нового оборудования для применения полученных в процессе обучения знаний и навыков. Около 30% средств планируется перечислить организациям, которые будут проводить обучение сотрудников компании.

Для оценки эффективности предложенных кадровых мероприятий сформируем общую смету затрат для программы адаптации и обучения персонала. (таблица 16)

Таблица 16 – Смета затрат на реализацию программ адаптации и обучения персонала ООО «Лиммэн»

| Название мероприятия | Тип затрат | |
|---|---------------------------------|--|
| | Материальные затраты, тыс. руб. | Трудовые затраты |
| Разработка и организация мероприятий по обучению (в том числе, разработка положения об обучении персонала) | 2,00 | Специалист по кадрам, руководитель подразделения |
| Услуги обучающихся организаций | 21,70 | |
| Затраты на трансферт для осуществления обучения | 1,20 | |
| Закупка и обслуживание программного обеспечения и нового оборудования | 42,00 | Менеджер по снабжению |
| Программа адаптации | | |
| Разработка и организация адаптационных мероприятий с привлечением специалистов на начальном этапе становления | 4,00 | Специалист по кадрам, «внешние» специалисты |
| 2 Закупка канцтоваров (для подготовки документации) | 2 | Специалист по закупке и работе с поставщиками |
| 3 Подготовка к работе наставника (разъяснения целей, задач, способов обучения сотрудников) | - | Специалист по кадрам |

Продолжение таблицы 16

| | | |
|--|-------|--|
| 4 Привлечение к работе с новым сотрудником наставника и других работников (специалистов) | 9 | Руководитель подразделения, специалист по кадрам, специалист подразделений |
| Итого | 81,90 | |

Таким образом, В соответствии с таблицей 16, суммарные расходы на реализацию программ адаптации и обучения сотрудников компании в 2018 г. равны 81 900 руб.

Из них затраты на разработку и организацию мероприятий по обучению и адаптации сотрудников составили 6 000 руб., в том числе:

- на услуги обучающих организаций – 21 700 руб.;
- на трансферт (для осуществления обучения) - 1200 руб.;
- на закупку и обслуживание программных продуктов, оборудования и канцтоваров - 44000 руб.;
- на привлечение к работе с новым сотрудником наставника и других специалистов - 9000 руб.

Исходя из того, что чистая прибыль компании в 2017 году составила 3 036 000 руб. (согласно данным таблицы 3), затраты на внедрения вышеперечисленных нововведений составят всего 2,7%, от прибыли, что является несущественным для компании.

Кроме того, в случае успешной реализации предложенных программ, эффективность работы сотрудников ООО «Лиммэн» существенно возрастёт (примерно на 30-35%), что, в свою очередь, поспособствует активному росту продаж и увеличению объёма прибыли от осуществления деятельности.

Соответственно, можно утверждать, что внедрение предложенных нами программ является экономически обоснованным. Также стоит отметить и то, что такого рода инвестирование (инвестирование в человечески капитал) является долгосрочным и в будущем поможет укрепить позиции компании на данном рынке и усилить её конкурентоспособность.

Таким образом, предложенная система совершенствования кадровой политики и её отдельных элементов, безусловно, может существенно повысить производительность труда работников, что весьма положительно повлияет и на работу компании в целом.

Анализ кадровой политики ООО«Лиммэн», представленный во второй главе выпускной квалификационной работе, показал, что компания ведёт активную политику в области работы с персоналом, постоянно развивает и совершенствует отдельные её элементы.

Однако, как и любая другая система, кадровая политика ООО«Лиммэн» имеет как преимущества, и недостатки. Безусловно, на сегодняшний день, компания демонстрирует один из самых высоких показателей прибыльности и эффективности.

Но не стоит забывать о том, что товарный рынок развивается очень динамично и с каждым днём конкуренция возрастает в связи с появлением новых компаний, желающих занять свою нишу. Следовательно, все функциональные области компании нуждаются в постоянном совершенствовании. Кадровая политика – не исключение. Напротив, по нашему мнению, это один из самых важных элементов, обеспечивающих эффективное функционирование компании в современных рыночных условиях. Несомненно, грамотно подобранный персонал является залогом успеха в любой деятельности, так как на данный момент человечеству ещё не удалось сотворить более совершенного разума для генерирования идей.

ООО «Лиммэн» придерживается стратегии концентрированного роста, которая предполагает поиск новых рынков для реализации своей продукции – стратегия развития рынка. Данный тип стратегии характеризуется постоянным составлением текущих целей и задач, а так же создание фундамента для будущего.

В соответствии с действующей стратегией компании, можно сформулировать следующие требования к персоналу. Сотрудники ООО«Лиммэн»:

- должны быть организованы;
- должны уметь адаптироваться к любым ситуациям и условиям;
- должны быть нацелены на результат и чётко видеть цель;
- должны уметь легко налаживать контакт с коллегами по работе;
- должны ориентироваться на потребителя;
- должны быть готовы к оперативному принятию решений.

Также можно определить технологию управления кадрами в рамках стратегии развития рынка, элементами которой станут:

1. Поиск глобально и нестандартно мыслящих работников, готовых на риск. Для того, чтобы сразу «опустить» все лишние варианты при подборе персонала, необходимо разработать такую анкету кандидата на выбранную должность, которая содержала бы вопросы, раскрывающие нужные характеристики.

2. Справедливая оценка полученных результатов. Одним из способов оценки, применяемых в компании ООО «Лиммэн», является аттестация персонала. Проведённый анализ не выявил недостатков в данном кадровом процессе, соответственно, руководству и специалисту по кадрам при формировании других способов оценки персонала следует придерживаться той же системы действий, что и при разработке системы аттестации.

3. Развитие корпоративной культуры, т.е. главной целью ООО «Лиммэн», которые отличают её от других организаций. Корпоративная культура во многом определяет восприятие организации внешней средой (потребителями, поставщиками и т.д.), а корпоративный дух позволяет сформировать доверительные отношения между сотрудниками внутри компании и повысить эффективность работы.

4. Увеличение социальной поддержки работников компании ООО «Лиммэн». Например:

- страхование жизни сотрудников, работа которых может быть связана с риском для жизни и здоровья:

- помощь неблагополучным семьям;
- выделение средств на мобильную связь;
- компенсация транспортных расходов;
- полная или частичная оплата корпоративных мероприятий.

5. Постоянное взаимодействие руководства компании ООО «Лиммэн» с персоналом. Заключается в активном принятии участия руководителя компании в жизни персонала, в том числе контроль за их действиями, оценка работы, разработка планов, мероприятий в отношении кадров, присутствие на главных корпоративных праздниках.

6. Внедрение инноваций (кадровых технологий) в кадровые процессы ООО «Лиммэн». Сегодня существует множество импортных и отечественных программ, упрощающих процесс работы с кадрами:

- тренинги и обучающие программы;
- программы, предназначенные для ведения кадрового делопроизводства;
- программы, облегчающие процессы подбора, адаптации, аттестации персонала;
- программы, позволяющие оптимизировать структуру компании и т.д.

Наибольшую известность получили такие программные продукты, как «1С», «БОСС-Кадровик», «Контур-Персонал».

Также совсем на рынке появилось комплексное бизнес-решение DIRECTUM: «Кадровые процессы», которое может позволить компания ООО «Лиммэн» поддерживать кадровые процессы и документооборот, а так же осуществлять политику в области кадров.

7. Ориентация компании ООО «Лиммэн» на постоянное развитие кадров, которое может осуществляться с помощью различных кадровых мероприятий (кадровое планирование, адаптация, аттестация, обучение и повышение квалификации и т.д.).

Помимо общих рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ООО «Лиммэн», необходимо разработать единый регламентирующий документ, который будет отражать все основные процессы и направления кадровой политики – «Положение о кадровой политики».

Проанализировав несколько элементов кадровой политики во второй главе данной работы, нами был сделан вывод о том, что наименее развитыми элементами являются адаптация и обучение персонала. Мероприятия по их совершенствованию будут подробно изложены во втором пункте данной главы.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

При внедрении первого мероприятия компании позволит сократить текучесть молодых специалистов и обеспечит экономию затрат на подбор, отбор и найму новых сотрудников (таблица 17).

Расчет построен на основании утверждения экспертов, что обучение персонала позволяет снизить общий уровень текучести кадров до 10 п.п.

Таблица 17 - Эффект от обучения молодых специалистов в ООО «Лиммэн» (прогноз на 2018 г.)

| № п/п | Показатель | Величина |
|-------|--|-----------------------|
| 1 | Текущая текучесть кадров, % | 32,0 |
| 2 | Прогнозная текучесть кадров, % | 22,0 |
| 3 | Стоимость обучения (группа молодых специалистов 7 чел.), тыс. руб. | $7 \cdot 3,0 = 21,0$ |
| 4 | Количество сохраненных молодых специалистов, чел. | 5 |
| 5 | Стоимость подбора, отбора и найма сотрудника | $17,4 \cdot 5 = 87,0$ |
| 6 | Эффект (п.5-п.3), тыс. руб. | 66,0 |

Текущность сотрудников сократиться с 7 человек в 2017 г. до 5 человек в 2018 г., т.е. на 2 человек, что позволит получить экономию средств на подбор, отбор и найма нового персонала ООО «Лиммэн» на сумму 66 тыс. руб. При реализации данного мероприятия будет применен с целью переподготовки сотрудников компании, которые имеют большой стаж работы.

Далее рассмотрим затраты, которые понесёт компания при реализации проекта адаптации ООО «Лиммэн». Затраты классифицируются на инвестиционные (разовые) и текущие затраты. Затраты на проект представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на проект в 2018 г.

| Наименование | Сумма, тыс. руб. |
|---|------------------|
| Объём затрат, включаемых на обучение персонала | 3,0 |
| Объём затрат, включаемых на приобретение дополнительной справочной литературы | 0,5 |
| Объём затрат, включаемых на оплату юридической консультации при разработке нового положения адаптации | 5,0 |
| Итого затрат | 8,5 |

Затраты на адаптацию отнесём к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалиста на курсы повышения квалификации.

Текущие затраты ООО «Лиммэн» в 2018 г. представлены в таблице 19. Адаптацию планируется возложить на начальника коммерческого отдела.

Таблица 19 - Текущие затраты в 2018 г. (проект)

| Наименование | Сумма, тыс. руб. |
|--|------------------|
| Заработная плата сотрудникам | 12,0 |
| Программное обеспечение | 2,0 |
| Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. печатной продукции | 0,5 |
| Административные издержки | 7,0 |
| Средства на премирование лучших сотрудников по результатам адаптации | 10,0 |
| Оплата услуг приглашенного эксперта | 5,0 |
| Итого | 36,5 |

Согласно данным таблиц 18 и 19, можно сказать, что общие затраты на внедрение аттестации составят 45,0 (8,5+36,5) тыс. руб.

Эффект от внедрения системы адаптации сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер. В то же время, вышеуказанные результаты могут проявиться в повышении дохода от продаж на 3% (доход - 24938,8 тыс. руб.), что составит $24938,8 * 0,03 = 748,2$ тыс. руб.

Экономический эффект показан в таблице 20. Величина затрат рассчитана с учетом средней стоимости внешнего и внутреннего обучения в регионе.

Таблица 20 - Эффект от внедрения внутреннего обучения персонала в ООО «Лиммэн» в 2018 г.

| № п/п | Показатель | Величина, тыс. руб. |
|-------|---|---------------------|
| 1 | Затраты на организацию внутреннего обучения | $6 * 2,0 = 12,0$ |
| 2 | Стоимость внешнего обучения | $6 * 4,0 = 24,0$ |
| 3 | Эффект (п.2-п.1) | 12,0 |

По результатам расчетов в таблице 20, видим, что вследствие разницы стоимости обучения внешними и внутренними тренерами, ООО «Лиммэн» на обучении персонала получает экономию в размере 12 тыс. руб.

Эффективность мероприятий определяется следующим: затраты на внедрение мероприятий согласно расчетов составят 93,0 тыс. руб., эффект согласно расчетов составит 811,2 тыс. руб., откорректированный эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 718,2 тыс. руб.

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование обучения и адаптации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики ООО «Лиммэн» в целом.

Заключение

Современное общество и социально-экономическая ситуация в мире диктуют условия постоянной изменчивости и жёсткой конкуренции, что вынуждает любую компанию, стремящуюся оставаться успешной и прибыльной, соответствовать постоянно меняющимся потребностям и сложившейся на рынке ситуации.

Правильная организация процесса управления кадровой политики позволяют компании быстро реагировать на любые изменения внешней среды и всегда оставаться конкурентоспособной, занимая лидирующие позиции в отрасли.

Это подтверждается многочисленными исследованиями отечественных и зарубежных специалистов, проведёнными среди самых крупных и успешных мировых корпораций. Такие компании абсолютно уверены в том, что одним из основных факторов повышения эффективности работы являются человеческие ресурсы.

Сегодня требования к персоналу компании постоянно увеличиваются в связи с изменениями, происходящими во внешней среде компании, такими как появление передовых технологий, автоматизация процессов, оптимизация методов управленческих решений. Чтобы компанию качественной рабочей силой, обладающей необходимыми знаниями и навыками для применения этих новшеств, нужно разработать гибкую программу кадровой политики, отвечающую всем современным требованиям и ориентированную на достижение стратегических целей компании. Кроме того, следует принять во внимание тот факт, что сам процесс работы с персоналом должен, выстроен так, чтобы кратчайшим путём достигнуть желаемого результата.

Объектом данного исследования выступила компания ООО «Лиммэн», основным видом деятельности, которой является торговля.

В ходе проведённого исследования выявлено, что компания основную долю сотрудников составляют мужчины, находящиеся в возрастных группах от

18 до 35 и от 35 до 45 лет. Стаж работы в компании, в большей степени, превышает три года, отсутствуют выбывшие работники. Кроме того, все работники компании имеют средне - специальное, средне - профессиональное и высшее образование.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что коллектив компании является молодым, перспективным, стремящимся к постоянному развитию, а сама компания – весьма привлекательным работодателем, который заботится о своих сотрудниках и помогает им развиваться. Однако, несмотря на это, кадровая политика ООО «Лиммэн», как уже было отмечено ранее, имеет ряд проблем. Наиболее значимыми из них являются: отсутствие единого регламентирующего документа («Положение о кадровой политике»), неэффективная система обучения персонала, а также слабо развитая система адаптации кадров.

Для совершенствования кадровой политики компании ООО «Лиммэн», было предложено внести некоторые изменения в отдельные её элементы (система обучения и система адаптации персонала).

Программа адаптации сотрудников подразумевает создание благоприятной атмосферы для успешного освоения новым сотрудником своих обязанностей, а так же повышения результативности его работы.

Программа обучения кадров ООО «Лиммэн» основана на разработке единой системы последовательных мероприятий, целью которых является повышение уровня знаний и квалификация при минимальных затратах.

Суммарные расходы на реализацию разработанных кадровых мероприятий в 2018 г. составят 81 900 рублей. Данные затраты, по нашему мнению являются целесообразными, учитывая тот факт, что успешной реализации программ ООО «Лиммэн» сможет повысить показатели эффективности работы своих сотрудников и все компании в целом.

Список используемой литературы

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 432 с.
- 3.Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
- 4.Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах / Н.А. Зайцева. - М.: Дрофа, 2013. - 416 с.
- 5.Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект, 2017. - 416 с.
- 6.Кафидов, В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический Проект, Фонд «Мир», 2015. - 144 с.
- 7.Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2017. - 144 с.
- 8.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
9. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуюев. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 344 с.
10. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2017. - 272 с.
- 11.Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда. Учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2014. - 320 с.
12. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.
13. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2017. - 985 с.

14. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 240 с.
15. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
16. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2016. - 460 с.
17. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2017. - 302 с.
18. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 224 с.
19. Экономика труда в организациях АПК. Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков и др. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 224 с.
20. Колик А.В. Управление персоналом в условиях кризиса. Электронный ресурс. [Режим доступа] <http://www.cfin.ru> (дата обращения 19.05.2017)
21. Митин А. Н. Управление персоналом организации в условиях критических изменений. Электронный ресурс. [Режим доступа] http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=191 (дата обращения 21.05.2017)
22. Молодцова А. В. Совершенствование функционирования системы управления персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 14. – С. 171–177. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770641.htm>.
23. Дудник И.Г. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса. Электронный ресурс. [Режим доступа] <http://www.top-personal.ru/issue.html?1841> (дата обращения 20.05.2017)
24. Официальный сайт по кадровым методичкам [электронный ресурс], режим доступа: <http://www.teammanagers.ru> (дата обращения 20.05.2017)
25. Официальный сайт «Консультант плюс» [электронный ресурс], режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 20.05.2017)

26. Instruction to manning office: Ref. No.: WI/CRI/2012/002, ITM/REC/001/12Revision No.1: Quality Control of the recruitment and placement of seafarers Revision 1.0 page 1.

27. Instruction to manning office: TRN/001/15: POWER + Engagement with Seafarers. Instruction to manning office: NMC — 2 — Circulars/Sip Manuals /Training Materials CDA-00-052 — Marlow Pre-Departure Briefing (PDB), Rev. 1 (19/03/2014).

28. Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 2013, ol. 44, no. 3, pp. 64–77.

29. Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman's Evolution of Strategic HRM. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 409–415.

30. Van De Voorde K., Beijer S. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between HighPerformance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2015, vol. 25, no. 1, pp. 62–78

АНКЕТА КАНДИДАТА

ФИО _____

Дата рождения _____ Полный возраст _____

Адрес _____

Прописка _____

Семейное положение _____ дети _____

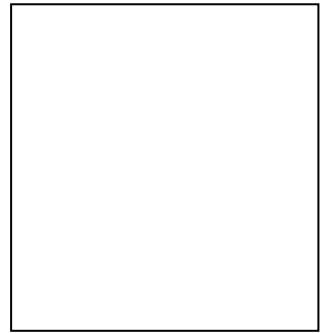
Телефон: домашний _____ рабочий _____

контактный _____

пейджер _____

сотовый _____

Паспортные данные: _____ выдан _____



ОБРАЗОВАНИЕ: ср/техническое _____ неоконченное высшее _____ высшее _____

| Год поступления окончания | Полное наименование заведения Факультет (отделение) | Специальность Квалификация |
|------------------------------|--|-------------------------------|
| 1. | | |
| 2. | | |

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ (курсы, семинары, тренинги и т.д.)

| Время прохождения | Наименование | Название организации |
|-------------------|--------------|----------------------|
| | | |
| | | |

Дополнительные навыки:

ПК _____ (название _____ программ)

Делопроизводство _____ Первичная бухгалтерия _____ E-mail;

Иностранные языки, _____ степень владения _____

Наличие автомобиля _____ Водительские права _____ стаж вождения _____

ОПЫТ РАБОТЫ

Начиная с последнего, укажите реальный опыт работы, полное название организации. Укажите в обратном хронологическом порядке все должности которые Вы занимали; отразите все ступени Вашей карьеры и подробно опишите функциональные обязанности. Укажите виды товаров и услуг с которыми работали.

| Дата устройства/ увольнения | Должность |
|--|---|
| Название организации профиль деятельности | Должностные обязанности (описание работы) _____ _____ _____ _____ _____ |

| | |
|--------------------------------|------------------------|
| Заработная плата, ее структура | |
| Причина увольнения | Количество подчиненных |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | | |
|-------------------------------------|--------------------|---|
| Дата увольнения | устройства/ | Должность |
| Название организации профиль | | Должностные обязанности (описание работы) _____ _____ _____ _____ _____ |

| | |
|--------------------------------|------------------------|
| Заработная плата, ее структура | |
| Причина увольнения | Количество подчиненных |

Предыдущее место работы

| | | |
|--|--------------------|---|
| Дата увольнения | устройства/ | Должность |
| Название организации профиль деятельности | | Должностные обязанности (описание работы) _____ _____ _____ _____ _____ |

| | |
|--------------------------------|------------------------|
| Заработная плата, ее структура | |
| Причина увольнения | Количество подчиненных |

Другие места работы

| Период работы | Название организации | Должность, должностные обязанности |
|---------------|----------------------|------------------------------------|
| | | |
| | | |

Ваши родственники (ФИО, образование дата рождения, род деятельности в настоящее время)

Мать _____

Отец _____

Муж (жена) _____

Рекомендатели – Ваши непосредственные руководители (ФИО, предприятие, должность, телефон)

1. _____

2. _____

Дата заполнения _____ 200 ____

Подпись _____