

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование кадровой политики организации

(на примере ООО «Детский край»)

Студент

А.С. Самаркин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Самаркин Анатолий Сергеевич

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

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Детский край».

Объект исследования – ООО «Детский край».

Методы исследования: анализ, системный подход, анализ документов, наблюдение, опрос, графический, табличный и др.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Краткие выводы по работе – под кадровой политикой понимается комплекс мер, нацеленных на все мероприятия по работе с сотрудниками - составление штатного расписания, отбор, аттестация, продвижение, обучение, которые должны планироваться заранее и соответствовать стратегическим целям и текущим задачам организации.

Реализация проекта по совершенствованию кадровой политики, который включает в себя проведение мероприятий по аттестации сотрудников, их обучению и мотивации, даст возможность заранее определять соответствие работника занимаемой должности, определить его достоинства и выявить недостатки, а так же принять решение о его продвижении по карьерной лестнице, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников и эффективность ООО «Детский край» в целом, т.к. принесет экономический, социальный и имиджевый эффект.

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 «Детский край» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики на предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов,

заклучения, библиографического списка из 45 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 71 страниц машинописного текста, в том числе 19 таблиц и 9 рисунков.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации	7
1.1 Понятие системы управления персоналом	7
1.2 Сущность формирования и реализации кадровой политики современной организации	15
1.3 Структурные элементы кадровой политики	20
2 Анализ кадровой политики ООО «Детский край»	28
2.1 Общая характеристика организации	28
2.2 Оценка кадровой политики в организации	36
3 Направления совершенствования кадровой политики ООО «Детский край»	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации	50
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	57
Заключение	62
Список используемой литературы.....	66
Приложения	69

Введение

Актуальность темы исследования. Качество управления персоналом, организационной коммуникации, стилей и методов руководства оказывает непосредственное влияние на политику развития предприятия, а также на функционирование процессов управления персоналом: подбора и приема на работу, развития, оценки, компетенции.

Значение стилей и методов в управлении возрастает по мере увеличения уровня информатизации современных организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности, поэтому повышение их эффективности является важным источником конкурентного преимущества в современном мире.

Уровень сервиса на предприятиях напрямую зависит от уровня подготовки и практического опыта персонала, поэтому для устойчивого развития предприятий необходимо формирование эффективной кадровой политики, системы управления персоналом.

Степень разработанности проблемы. Процессы формирования кадровой политики и управления персоналом в той или иной степени рассмотрены в ряде научных исследований, например: в научных трудах, раскрывающих содержание управленческой деятельности (Букин С.В. [9], Глухов В. В. [12], Казначевская Г. Б. [17], Коротков Э. М. [21] и др.); в современных публикациях, посвященных изучению проблем кадровой политики, управления человеческими ресурсами и коммуникаций (Кибанов А. Я. [19], Крупенченко В.Р. [22], Шаталова Н.В. [41] и др.).

Объект исследования – ООО «Детский край».

Предмет исследования – кадровая политика ООО «Детский край».

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Детский край».

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- описать теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации;
- провести анализ кадровой политики ООО «Детский край»;
- предложить направления совершенствования кадровой политики ООО «Детский край».

Методы исследования: анализ, системный подход, анализ документов, наблюдение, опрос, графический, табличный и др.

Практическая значимость исследования в том, что предложенные автором мероприятия возможно внедрить в исследуемом ООО «Детский край» с целью повышения эффективности системы управления персоналом исследуемой организации.

Структура исследования: введение, три главы, заключение, список используемой литературы, приложения.

1 Теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации

1.1 Понятие системы управления персоналом

Все компании характеризуются целостностью системы хозяйствования. Компания также может быть рассмотрена в качестве совокупности составных элементов или подсистем. Все они имеют тесную взаимосвязь между собой. Управление персоналом является одной из главных подсистем [5, с. 21]. В последнее время все более концептуальную значимость занимают вопросы качества и эффективности управления персоналом организации, что является основополагающим фактором ее стабильного и устойчивого развития. Опыт управления человеческими ресурсами в пределах одного предприятия, который был накоплен в развитых странах, безусловно, определяет все преимущества потенциала работников, в частности интеллектуальный, организаторский, творческий и другие аспекты [17, с. 42].

Также, стоит отметить, что для большей части отечественных субъектов хозяйствования свойственна существенная разрозненность и явная противоречивость в реализации ключевых функций [15, с. 22].

Управление персоналом остается самым слабым сектором в общей системе. Руководящее звено ориентируется в основном на управлении производством, нюансах маркетинга, финансовых вопросах [28, с. 29]. Одновременно с этим ими необоснованно недооценивается сфера управления человеческими ресурсами.

В первую очередь, необходимо обратить особое внимание на то, что выделяются разные подходы к управлению персоналом. Вместе с тем их основное отличие основывается на различном отношении к персоналу как к объекту управления [33, с. 10]. Существуют следующие подходы:

1) Первый фундаментальный подход не рассматривает работников в качестве отдельных личностей, в роли объекта управления выступает основная

функция персонала – труд. Наиболее известными личностями-представителями данного подхода являются Ф. Тейлор и К. Маркс [36, с. 58].

2) Второй подход основывается на признании персонала организации в качестве самостоятельного объекта управления. Здесь целесообразно выделить две концепции, а именно: управление персоналом, которое рассматривает любых работников в контексте занимаемых ими должностей и выполняемых функций; управление человеческими ресурсами, при котором происходит фактическое смещение фокуса с занимаемой должности на саму личность, которая рассматривается как сложный и самостоятельный объект организационной единицы [37, с. 69].

3) Согласно третьему подходу коллектив организации рассматривается в виде сложного ресурса или капитала, который находится в ведении организации. Этот ресурс также поддается управлению. Современный этап развития данных теорий характеризуется отождествлением с менеджментом бизнеса в целом, в котором отдельный человек рассматривается в качестве реального источника достижения целей бизнеса, формирующих конкуренцию [43, с. 35].

У вышеуказанных подходов есть целый ряд весомых преимуществ. Но при этом они не создают необходимых условий для наиболее эффективного использования потенциала, что характерно для работников компании. Для данного подхода свойственно одностороннее решение проблем, которое не дает в достаточной мере устранять их и избегать повторного возникновения проблем.

По той причине, что персонал представляет собой наиболее изменчивый фактор, требуется проработать принципиально другой подход. Этот подход будет охватывать не только множество управленческих проблем, в том числе подбор и профессиональная адаптация новых работников, их эффективное использование и профессиональное развитие, но также указывает на необходимость создания конкретных социальных условий, при которых

происходит максимально полное и эффективное использование человеческих ресурсов [39, с. 14].

После изучения различных подходов к сущностно-содержательной характеристике организации управления персоналом, есть возможность составить следующее определение. Под управлением персоналом следует понимать совокупность различных способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На сегодняшний день к рассматриваемой категории относятся следующие составляющие [26, с. 47]:

- планирование кадрового состава;
- выявление действительной картины, которая отражает имеющиеся потребности организации в найме сотрудников;
- набор персонала;
- отбор работников;
- последующий найм;
- адаптация нового персонала к имеющимся условиям;
- повышение квалификации, обучение сотрудников;
- оценка действий работников;
- нормирование труда;
- стимулирование персонала и др.

Вышеуказанные элементы системы управления персоналом представляют собой только основные кадровые технологии. Данные составляющие процесса управления персоналом можно объединить в самостоятельные блоки, в которых можно выделить следующие [13, с. 36]:

- технологии, ориентированные на формирование и представление нового персонала;
- технологии, нацеленные на всеобщее развитие кадров;
- технологии, направленные на максимально продуктивное использование ресурсов, которые находятся в ведении работающего персонала.

Составленные тезисы дают возможность сформулировать следующий вывод: современная направленность на управление человеческими ресурсами и персоналом в частности в большей мере перестраивают ключевые задачи управления, структуру и функции определенных структурных подразделений компании.

Так, одной из базовых функций, характерных для системы управления персоналом, является его развитие [6, с. 22]. Это объясняется значительным повышением роли фактора человека в производственном процессе на современном этапе. Основная задача управления персоналом, а также необходимость провести реальную оценку рациональности проведения инвестиций компании в рабочую силу требуют совершенно другого подхода к принятию итоговых решений в сфере управления [35, с. 20].

Стоит отметить, что в сфере управления кадрами осуществляются значительные изменения, согласно которых на место общепринятой практики работы с кадрами, ориентированной на практическое потребление рабочей силы при условиях жестких организационных структур и стабильной занятости, приходят кардинально другие модели управления, предусматривающие следующее [44, с. 25]:

- формирование реальных условий для повышения квалификации, фактического расширения своих знаний, профессионального самосовершенствования на стабильной основе;
- использование системы программ по мотивации персонала при значительном увеличении полномочий в принятии окончательных решений;
- выявление новых моральных ценностей, которые разделяют все работники фирмы;
- гибкое применение человеческих ресурсов, повышение организаторской и творческой активности персонала и т.д.

Таким образом, через некоторое время владельцы бизнеса осознали явную необходимость отводить больше внимания управлению персоналом, так

как именно это является основным фактором стабильности в развитии организации [34, с. 11].

По мнению У. Брокбэнка и Д. Ульриха, концепция ценности управления персоналом складывается из пяти составляющих, которые вместе представляют собой полную картину стратегического управления персоналом (см. табл. 1.1): целевые аудитории (группы), внешние реалии бизнеса, технологии и системы управления персоналом, специалисты по управлению персоналом, ресурсы службы управления персоналом. Интересы целевых групп и знание внешней среды определяют значимость управления персоналом для организации. В свою очередь, это объясняет то, зачем специалистам по управлению персоналом необходимо уделять особое внимание результатам, которые они могут принести организации, а не на то, чем они сами занимаются в текущей деятельности. Технологии и системы управления персоналом, специалисты и ресурсы кадровой службы являются сутью функции стратегического управления сотрудниками в организации [24, с. 58].

Таблица 1.1 - Цели и задачи управления персоналом для создания конкурентного преимущества организации [19]

Элементы конкурентного преимущества управления персоналом (цели)	Задачи управления персоналом для создания конкурентного преимущества
Знание внешней среды (экономика, технологии, демография, глобализация)	Анализ влияния внешней среды на систему управления персоналом, адаптация и распределение ресурсов.
Соответствие интересам целевой аудитории (инвесторов, клиентов, инвесторов, сотрудников и менеджеров)	Формирование рыночной ценности для инвесторов с помощью управления персоналом. Расширение клиентской базы посредством установки тесных связей с целевыми клиентами. Помощь линейным руководителям в осуществлении политики путем увеличения организационных возможностей. Создание практического конкурентного преимущества для сотрудников и наличия у них требуемых способностей и навыков для выполнения своей работы.

Продолжение таблицы 1.1

Создание технологий и систем управления персоналом (производительность, люди, рабочие процессы, информация)	Реализация управления бизнес-процессами, которые связаны с персоналом так, чтобы установить конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с управлением результатами работы, так, чтобы установить конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с информацией, так, чтобы установить конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с организацией работы, так, чтобы установить конкурентное преимущество.
Развитие ресурсов системы управления персоналом (политика и политика управления персоналом)	Конкретный процесс стратегического планирования для реализации инвестиций в управление персоналом согласно бизнес-целям компании. Создание политики и политики управления персоналом согласно бизнес-политики компании.
Профессионализм в управлении персоналом (компетенция, роли и развитие специалистов в управлении персоналом)	Ясное распределение обязанностей и ролей и в системе управления персоналом. Развитие навыков работников службы управления персоналом показывать собственные профессиональные компетенции. Инвестирование в работников службы управления персоналом для того чтобы обеспечить им необходимое обучение и развитие.

К фактическому результату процесса стратегического управления как в качестве организации в целом, так и управления персоналом в частности можно отнести выбор и разработку политики [35, с. 21]. На наш взгляд, политика управления персоналом является приоритетным направлением создания конкурентоспособных высококвалифицированных сотрудников для реализации общей политики организации и достижения долгосрочных целей. Политика управления персоналом является средством, способом достижения целей организации и управления персоналом путем развития конкурентных преимуществ касемо персонала [6, с. 23].

Политика в сфере персонала должна благоприятствовать:

- расширению возможностей предприятия (в сфере персонала) противодействовать конкурентам на определенном рынке;
- эффективно и рационально использовать во внешнем окружении все свои сильные стороны;
- усилению конкурентных преимуществ предприятия с помощью формирования условий для эффективного использования и развития человеческого капитала и всего трудового потенциала;

- формирования компетентного, квалифицированного персонала;
- раскрытию в полном объеме способностей персонала к инновационному, творческому развитию с целью достижения личных целей сотрудников и целей всего предприятия [15, с. 24].

Существуют современные подходы к реализации и разработке политики управления персоналом. В 1980-х годах перед предприятиями всех государств Запада чаще и чаще возникали неожиданные и новые задачи. Динамика изменений была такая, что возможно было с уверенностью предвидеть дальнейшее увеличение неустойчивости вперед примерно на 10–15 лет [17, с. 142]. В данных условиях изменяется философия управления, что предопределило поиск более новых стратегий управления персоналом. Так, И. Ансофф определяет принципы управления, которые и на данный момент оцениваются специалистами в сфере управления персоналом в качестве самых современных, а сам подход называет процессным. Данные принципы привлекли особое внимание и практиков и теоретиков управления – руководителей компаний в Западной Европе, в США, в Японии, а позднее – и в РФ [25, с. 23], при этом именно в нашей стране неожиданностей и неопределенностей в развитии экономики довольно много.

На Западе в начале 1980-х годов получило свое развитие еще одно направление в теории управления персоналом как эволюционный подход. Если рассматривать мир в качестве процесса, где Вселенная и все другие сложные системы жизни рассматриваются в качестве определенного результата развития, то эволюционный подход изменяет виденье на персонал и на организацию в целом. В соответствии с данной концепцией, именно сложившиеся на любом предприятии процедуры и традиции принятия решений, а также алгоритмы влияния и реагирования на различные изменение внутренней и внешней среды, устанавливают облик предприятия, а также отличие в конкурентной борьбе одного предприятия от другого [10, с. 110].

Как считают С. Джэксон и Р. Шулер, подход конкурентной политики сравнивается между различными политиками для различных практических

действий и типов поведения в сфере управления человеческими ресурсами (персоналом) и 3-мя конкурентными политиками, которые предложены М. Портером (политики фокусирования, политики лидерства в издержках, политики дифференциации) [9, с. 79].

Подход на базе соответствия политики определенным фазам жизненного цикла предприятия обозначает приведение согласно политики управления персоналом с конкретными деловыми политиками, которые характерны для любой фазы жизненного цикла предприятия, а именно: зрелости, развития, угасания/спада, трансформации/восстановления [12, с. 136]. Достаточно очевидно, что различные деловые политики и, значит, политики управления персоналом молодого предприятия, которое развивается и предприятия, которое вступило в фазу трансформации, будут значительно и заметно различаться.

С середины 90-х годов 20 века в нескольких государствах Запада значительное внимание в практике и теории менеджмента уделяется определенным проблемам стратегического управления персоналом. Решение самых важных задач кадровой политики, например, отбор, набор, вознаграждение, подготовка, мотивация персонала в нынешних условиях оказалось невозможным в пределах даже тех подходов, которые были в середине прошлого десятилетия. Новейшая концепция стратегического управления человеческими ресурсами основана на вперед идущих прогнозах развития предприятия и его окружения [18, с. 17].

Известно, что политика управления персоналом входит в функциональные политики организации. Основываясь на процессном подходе и опираясь на «классические» этапы процесса стратегического управления, которые излагают в своих работах О.С. Виханский, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд и др. авторы, мы предлагаем следующую схему этапов процесса разработки, реализации и выбора политики управления персоналом (Приложение А).

Выбор политики управления персоналом зависит от следующих факторов: направление развития компании, общеорганизационная политика, стадия жизненного цикла компании, особенности бизнес-среды (возможности регионального рынка труда, отраслевые особенности, устойчивость и динамичность положения на рынке и т.д.), размеры компании по объему активов и по численности персонала и др.

В зависимости от сферы деятельности предприятия система управления персоналом может иметь некоторые особенности.

1.2 Сущность формирования и реализации кадровой политики современной организации

Кадры являются наиболее значимым ресурсом в организации. В отличие от любых других ресурсов, используемых организацией, кадры обладают интеллектом, благодаря чему возможен двусторонний контакт между субъектом и объектом управления посредством эмоционально-осмысленной реакции последних на внешнее воздействие [27, с. 14]. Помимо этого, кадры способны развиваться и совершенствоваться, что является источником для повышения эффективности использования данного вида ресурсов в условиях научно-технического прогресса. Еще одной отличительной чертой кадров является наличие личных целей, помощи в реализации которых они ожидают от организации [29, с. 18].

Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности [38, с. 129].

Из отличительных характеристик кадров можно выделить то, что во-первых, кадры – это люди, которые в некоторых случаях могут быть заменены машинами, во-вторых, кадры – не обязательно все люди, задействованные в деятельности, а именно те, кто состоит в штате и получает оплату за свой труд.

В научной и учебной литературе не всегда различают понятия «кадры» и «персонал». Э.М. Коротков утверждает, что о кадрах говорят с позиций их учета, а о персонале и человеческих ресурсах - с позиции развития [21, с. 254].

Отличие кадров от персонала заключается в том, что кадры квалифицированы, состоят в штате и участвуют в деятельности организации на основе трудовых отношений, а персонал включает как штатных, так и внештатных сотрудников организации, составляющих объект управления.

Человеческие ресурсы – это физические, профессиональные, интеллектуальные и другие потенциальные возможности человека [17, с. 263]. В данном случае учитывается личностный фактор и практикуется индивидуальный подход к каждому работнику.

К основным характеристикам кадров относятся: численность кадров, которая зависит от специфики и характера деятельности организации, от сложности поставленных перед кадрами задач и степени автоматизации, упрощения работ [44, с. 25]. Численность характеризует норму потребности организации в кадрах. Списочная численность характеризует фактический состав кадров и включает работников, состоящих в штате на определенный период времени. Эти показатели рассматриваются в статике и в динамике и служат данными для анализа и планирования кадровой деятельности. Так же учитываются такие характеристики кадров, как компетентность, профессиональная пригодность, рабочий стаж, половозрастной состав кадров и другие.

Реализация целей и задач предприятия осуществляется через организацию и управления персоналом, поэтому изучение кадровой политики на предприятии актуально в наше время. В практическом применении перед руководством на предприятии стоит, буквально катастрофическая, проблема в плане подбора персонала, оценки его эффективности, а так же трудоспособности. После подбора персонала руководству нужно определенно верно выбрать качественный путь организации системы управления

персоналом (СУП), разностороннего и оптимального определения кадровой политики в целом на предприятии [41, с. 52].

Как показано на рисунке 1.1, целью кадровой политики является удержание баланса между процессами обновления и сохранения количественно-качественного состава персонала в соответствии с требованиями предприятия.

Однако, что касается кадровой политики, то Г.Б. Казначевская трактует ее в двух смыслах. В обширном смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных прав норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства [17, с. 195].

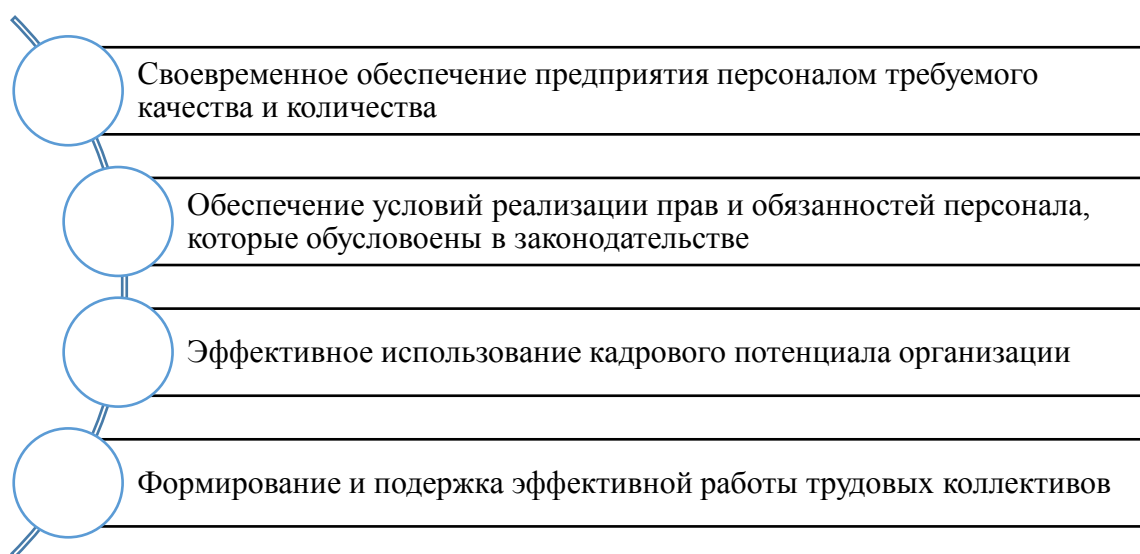


Рисунок 1.1 - Цели кадровой политики предприятия [35, с. 22]

Из этого можно сделать вывод, что все мероприятия по работе с сотрудниками - составление штатного расписания, отбор, аттестация, продвижение, обучение - могут планироваться заранее и соответствовать стратегическим целям и текущим задачам организации.

В узком смысле - это набор определенных правил, ограничений и пожеланий (часто неосознаваемых), которые реализуются не только в процессе

прямых взаимодействий между сотрудниками, но и во взаимоотношениях между сотрудниками и организацией в целом [17, с. 263].

Касаемо кадровой политики, а именно ее инструментов, то разные авторы придерживаются разных точек зрения, мы же будем основываться на мнении Жигалко З.М., отметивший, что к инструментам относятся [13, с. 38]:

- кадровое планирование – это целенаправленная деятельность организации, которая направлена на то, чтобы в нужный момент времени предоставить необходимое количество рабочих мест;

- текущая кадровая работа – это процесс, который уже действует на производстве, но перед этим кадровые инспекторы уже проработали отдельные моменты;

- руководство персоналом – это руководящие должности на предприятии, те, кто собственно занимается управлением кадрами в организации;

- мероприятия по развитию, повышению квалификации – являются достаточно важным инструментом кадровой политики, так как перед вводом новых мероприятий в производство или организацию, необходимо сначала проверить, умеет и\или готов персонал и нужно ли повышение\переобучение квалификации;

- мероприятия по решению социальных проблем является организацией, в целом, обществом; а в обществе есть личности, индивиды, личности, и каждому руководителю необходимо владеть умением регулировать межличностные конфликты на рабочем месте, а так же выявлять их на ранней стадии;

- мотивация и вознаграждение – для повышения трудоспособности и продуктивности работников предприятия, необходимо поощрять их труд разными вознаграждениями и премиями, что дает им понять то, что их труд не напрасен, и он ценится в какой-то степени.

Изучив множество источников на тему «Кадровый потенциал», мы с точностью можем сказать, что большая часть авторов определяют основание кадровой политики, которое характеризуется осознанностью правовых документов и нормативных актов, которые лежат в базисной основе кадровых

мероприятий в организации и прямой зависимости кадровой ситуации от управленческого штата [11, с. 14].

В связи с этим основанием выделяются 4 вида кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная [15, с. 24].

Пассивная кадровая политика. У руководства в запасе нет никакой программы действий по отношению к штату организации, а кадровая работа занята ликвидацией негативных последствий. Для данного предприятия свойственно [9, с. 269]:

- отсутствие прогноза кадровых потребностей;
- отсутствие диагностики кадровой ситуации;
- отсутствие средств оценки персонала и труда и т.д.

Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия ведет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, ситуацией и причинами развития кризиса [19, с. 148]:

- появление конфликтных ситуаций;
- отсутствие мотивации к труду;
- востребованность в квалифицированном персонале.

Кадровые службы достаточно развиты, но не имеют определенной программы развития персонала.

Превентивная кадровая политика. В такой ситуации, у руководства есть определенные прогнозы развития кадровой ситуации, однако, нет средств для влияния на нее. В программах модернизации организации имеются краткосрочный и среднесрочный прогнозы в потребности персонала, определены задачи по становлению персонала. Основная проблема заключается в создании целевых кадровых программ [36, с. 91].

Активная кадровая политика. Является рациональной кадровой стратегией. Относится ко второму основанию формирования кадровой политики в организации, основная важность состоит в ориентации на персонал в общем, (или на свой, числящийся на предприятии, или на внешний, который соответственно не числится) степень доступности и осведомленности к внешней среде при создании штаба.

Открытая кадровая политика основывается на доступности организации для сотрудников на всех уровнях, у предприятия есть возможность нанять на работу специалиста нужной квалификации, вне зависимости от того, был ли у него опыт работы в других организациях. Данная ориентация кадровой политики может применяться к новым организациям, которые ведут агрессивную политику завоевания доли рынка, ориентированы на быстрый рост и стремительный выход на ведущие позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика заключается в том, что организация ориентирована на внедрение нового персонала только с самого низкого должностного уровня, а замена осуществляется только из имеющихся сотрудников организации. Данная кадровая политика специфична для компаний, взявших за основу формирование определенной корпоративной атмосферы [41, с. 54].

При формировании кредитной политики необходимо учитывать все ее структурные элементы, о которых речь пойдет далее.

1.3 Структурные элементы кадровой политики

В описании элементов кадровой политики можно выделить разное наполнение содержания термина «кадровая политика»: как системы правил и норм, как набора конкретных правил, ограничений во взаимоотношениях людей и организации. На основании подхода В.М. Шепеля, составными элементами кадровой политики являются следующие направления [43, с. 88], каждое из которых мы кратко охарактеризуем.

1. Политика занятости, направленная на обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание приемлемых условий и обеспечение безопасности труда, а также возможности для карьерного роста.

Найм персонала является ведущим процессом кадровой политики. Его значимость для целей управления персоналом определяется тем, что именно характер найма персонала стал одним из критериев классификации кадровой политики [33, с. 12]. В соответствие с ним кадровую политику подразделяют на открытую и закрытую, также предполагается возможность их сочетания и модификации, поэтому чаще всего речь идет о смешанной (или контаминационной) кадровой политики.

Закрытая кадровая политика при замещении вакантных должностей характеризуется направленностью на внутренний рынок труда, т.е. из числа работников организации. В таком случае набор новых кадров возможен только на низшие должности, приоритет при этом будет иметь молодежь. В большинстве случаев такой подход используется в случаях, если в качестве одного из определяющих факторов кадровой политики значится корпоративная культура, формирование лояльности и приверженности персонала. В благоприятной ситуации это возможно только лишь, если сотрудник нигде до этого не работал, отсутствует профессиональный опыт и просто не имеет возможности сравнить все преимущества и недостатки работы в этой организации с какой-либо другой. Основная проблема данного подхода к отбору, подбору и найму персонала заключается в «закостенении» организационных отношений, в отсутствии притока свежих сил и идей, так нахождение на нижних должностях не дает возможность принимать участие в управлении организации, что в результате приводит к привычке работать так, как позволяет система [39, с. 17].

Открытая кадровая политика направляет процессы отбора, подбора и найма сотрудников на внешний рынок труда. В таком случае замещение вакантных должностей осуществляется на конкурсной основе с приглашением участвовать в нем всех, кто подходит по своим личностным и

профессиональным характеристикам заявленным требованиям. Принято считать, что данный подход больше соответствует начинающим фирмам. Но организации, которые ориентированы на развитие, также стремятся использовать все потенциалы внешнего рынка труда с целью создания качественного кадрового состава. Недостатком этого подхода к отбору, подбору и найму персонала является его негативное влияние на сферу нематериальной мотивации в организации. В таком случае, сотрудник, ориентированный на карьеру, может остаться в менее выгодном положении по отношению к кандидату из внешней среды, что отразится на его стремлении качественно выполнять свою работу [44, с. 25].

Так как и у открытой, и у закрытой кадровых стратегий есть свои плюсы и минусы, то, зачастую, на практике происходит их смешивание. Однако при этом стоит учитывать, что оно не должно носить искусственный или формальный характер, так как в таком случае это не приведет к желаемым результатам. Такое объединение должно нести повышение синергетического эффекта. В результате его формируется смешанная кадровая политика, которая характеризуется тем, что организация является открытой для потенциальных работников из внешней среды, но одновременно с этим балансирует вокруг внутренней мотивации и занятости мотивации персонала с помощью карьерных устремлений. Данная кадровая политика – это смесь различных технологий и подходов к организации отбора, подбор и найма персонала. Верное (или неверное) их сочетание будет сказываться на результатах деятельности организации, сбалансированности внутренней занятости, управляемости и мотивации персонала, включая творческую активность [28, с. 32]. Кроме того, такой подход дает возможность создавать совершенно новые формы кадровой политики, которые имеют особенный характер и необходимы для определенной организации, что способствует повышению ее конкурентоспособности.

Таким образом, проблема найма может иметь разные решения в каждой организации в зависимости от взаимосвязанных с ним кадровых процессов, например, развитие организационной культуры, управление мотивации и т.д.

Но в любом случае найм оказывается на начальной стадии развития персонала организации.

При решении вопроса выбора, найма и реализации определенной кадровой политики, можно использовать два пути [18, с. 18]:

- это может быть процесс, самостоятельно реализуемый организацией, как с помощью соответствующей кадровой структуры, так и непосредственно линейными руководителями;

- либо возможно участие специализированной организации (кадровые агентства) или специалиста-эксперта (независимый рекрутер, «охотник за головами»).

Преимущество первого подхода заключается в его экономичности, а также более четкой реализации работы по найму персонала в общей системе управления организацией. У второго подхода более объективный характер, также его стоит рассматривать в качестве более результативного при привлечении узконаправленных и высококвалифицированных специалистов или при создании менеджерского корпуса организации.

Найм является структурированным процессом, в него входят такие процессы как отбор и подбор персонала. Подбором персонала называется система мер, применяемые организацией с целью привлечения работников, которые обладают необходимыми для достижения целей деятельности предприятия навыками, умениями, знаниями, а также демонстрирующие предрасположенность к внедрению в корпоративную культуру, которая существует в организации [12, с. 122].

Отбор персонала – это совокупность действий, направленных на выявление из подобранного числа потенциальных работников тех, кто наиболее подходит для занятия вакантной должности [21, с. 302]. Подбор и отбор осуществляются в целях рационального заполнения всех должностных позиций в организации в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, психофизиологическими и деловыми

качества работников, которые отвечают требованиями организации и содержания выполняемой работы, с другой.

Непосредственно найм персонала – это совокупность процедур, связанных с непосредственным трудоустройством работника в организацию, документального его оформления [27, с. 16]. По сути, это нормативно-правовое закрепление результатов подбора и найма персонала. Для закрытой кадровой политики процедура найма заменяется документальным закреплением работника на новой должности.

2. Обучение, что обуславливает формирование соответствующей базы обучения с тем, чтобы предоставить работникам возможность повысить квалификационный уровень и таким образом получить перспективы для профессионального продвижения [43, с. 90].

Основной характеристикой в данном случае является то, что организация и осуществление обучения проводится индивидуально для определенной компании и ее сотрудников, при этом обращается внимание на их специфику и особенности. Больше того, оно характеризуется своей практической направленностью и значительными возможностями для дублирования и закрепления изученной информации. В связи с этим, можно считать, что методы обучения персонала на рабочем месте являются лучшими в случае формирования навыков, которые являются необходимыми для выполнения поставленных производством задач. Одновременно, такой тип обучения очень часто является специфическим для развития потенциала специалиста, развития принципиально новых норм поведения и профессиональных компетенций, формирования корпоративной культуры, поскольку не дает возможности абстрагироваться от определенной ситуации и выйти за рамки обычного поведения [24, с. 59].

3. Оплата труда, предназначенная для предоставления более высокой заработной платы, чем на других предприятиях, на основании способностей, опыта, ответственности работника [43, с. 93].

Заработной платой называется та сумма денег, которую работодатель выдает наемному работнику за выполнение определенной работы, которая указана в должностной инструкции или описана в устной форме. Выделяются следующие типы заработной платы [37, с. 139]:

- основная - обязательная, предварительно оговоренная выплата. Зависит от формы оплаты на предприятии: тарифная ставка, сдельная расценка или оклад. Также к основной заработной плате относится доплата за выслугу лет, сверхурочная работа, надбавка и т.д.;

- дополнительная - определенная награда за труд выше нормы, выходные пособия, поощрение за успехи, условия труда и т.д. Такие выплаты не являются обязательными и осуществляются с инициативы работодателя. Зависит от той системы оплаты, по которой работодатель ведет свою деятельность, с работником заключается трудовой договор, все пункты которого должны соответствовать статье 135 ТК РФ [1].

Следует отметить, что все дополнительные выплаты: премии, надбавки, доплаты, а также условия, в которых будет выполняться работа - в обязательном порядке необходимо указать в трудовом договоре.

Законодательство РФ не ограничивает организации при выборе какой-либо схемы трудовых компенсаций или в использовании их комбинаций (за исключением государственных – им необходимо приводить внутренние схемы оплаты труда работников согласно законодательным критериям). Также возможна оплата труда, которая определяется на основе сдельных и повременных показателей одновременно – в этом случае человек, с одной стороны, получает фиксированный оклад, а с другой - дополнительные выплаты, если, условно говоря, он достиг более высоких показателей по сравнению с теми, что были прописаны в нормативах [6, с. 24].

Процесс оплаты труда должен быть конкурентным - в противном случае специалисты могут начать уходить в другие организации с более справедливыми, на их взгляд, принципами исчисления компенсаций [7, с. 251]. Схема, которая внедрена в организации, также должна стимулировать

заинтересованность сотрудников в повышении продуктивности работы, в улучшении своих подходов к ее выполнению. Когда человек получает большой гарантированный оклад, у него снижается мотивация активно выполнять свою работу. Но предприятие должно обеспечивать получение работниками стабильной компенсации.

5. Трудовые отношения, ориентированные на установление определенных процедур с целью разрешения трудовых конфликтов [43, с. 98].

Наличие материальных и нематериальных мотивационных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента [16, с. 117]. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга. Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании. Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве нематериального. Но все это, разумеется, очень индивидуально. В этом и состоит задача руководства организации - разобраться в потребностях своих сотрудников и постараться удовлетворить их.

По результатам исследования, проведенного в первой главе, подытожим, что реализация целей и задач предприятия осуществляется через организацию и управления персоналом, поэтому изучение кадровой политики на предприятии актуально в наше время. В практическом применении перед руководством на предприятии стоит буквально катастрофическая проблема в плане подбора персонала, оценки его эффективности, а так же трудоспособности. После подбора персонала руководству нужно верно выбрать качественный путь организации системы управления персоналом (СУП), разносторонне и оптимально определить кадровую политику на предприятии в целом.

Составными элементами кадровой политики являются следующие направления, каждое из которых мы кратко охарактеризуем.

1. Политика занятости, которая ориентирована на обеспечение высококвалифицированным персоналом, обеспечение безопасности и формирование приемлемых условий труда, а также перспективы карьерного продвижения.

2. Обучение, которое обуславливает создание соответствующей базы обучения для того, чтобы дать возможность работникам повысить свой квалификационный уровень и, следовательно, получить перспективы для профессионального роста.

3. Оплата труда, которая предназначена для предоставления более высокой заработной платы по сравнению с другими предприятиями, на основании опыта, способностей, ответственности работника.

4. Благополучие, которое обеспечивает больший набор льгот и услуг, чем на других организациях и предприятиях, что должно быть выгодным для предприятия и привлекательным для работников.

5. Трудовые отношения, которые направлены на установление определенных процедур для решения трудовых конфликтов.

Таким образом, кадровая политика представляет собой традиционную систему управления, своеобразный «стержень», на котором основывается кадровая работа. Она ориентирована не на определение проблем, а на внедрение изменений в управление организацией и базируется на предположении, что целеустремленный сотрудник самостоятельно сможет найти способ решить появившиеся проблемы. То есть кадровая политика является опорной точкой для развития системы управления персоналом.

2 Анализ кадровой политики ООО «Детский край»

2.1 Общая характеристика организации

ООО «Детский край» - компания, занимающаяся производством детского игрового и спортивного оборудования для улицы и дома.

Компания расположена по адресу: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Автостроителей, 2.

Детское игровое оборудование изготавливается из экологически чистых материалов, которые не выгорают на солнце и не деформируются под воздействием перепада температуры.

Деревянные элементы изготавливаются из отборной доски, предварительно прошедшей специальную обработку и сушку до необходимой влажности 7-10% и влагостойкой березовой фанеры класса 1/1 марки ФСФ. Все деревянные и фанерные элементы конструкций защищены от сырости специальным влагозащитным антисептическим покрытием, а элементы из металла - от коррозии.

Металлические элементы, имеют плавный радиус и тщательную обработку швов. Скаты горок изготавливаются из нержавеющей стали, для крепежа конструкций применяется оцинкованный крепеж. Металлические детали покрыты порошковым покрытием, которое по своим характеристикам в значительной степени превосходит остальные виды окраски.

В оборудовании используются пропиленовые канаты, специально изготовленные для применения на игровых и спортивных детских площадках.

Организационная структура управления ООО «Детский Край» относится к линейно-функциональной (штабной) структуре. Организационная структура показана на рисунке 2.1.

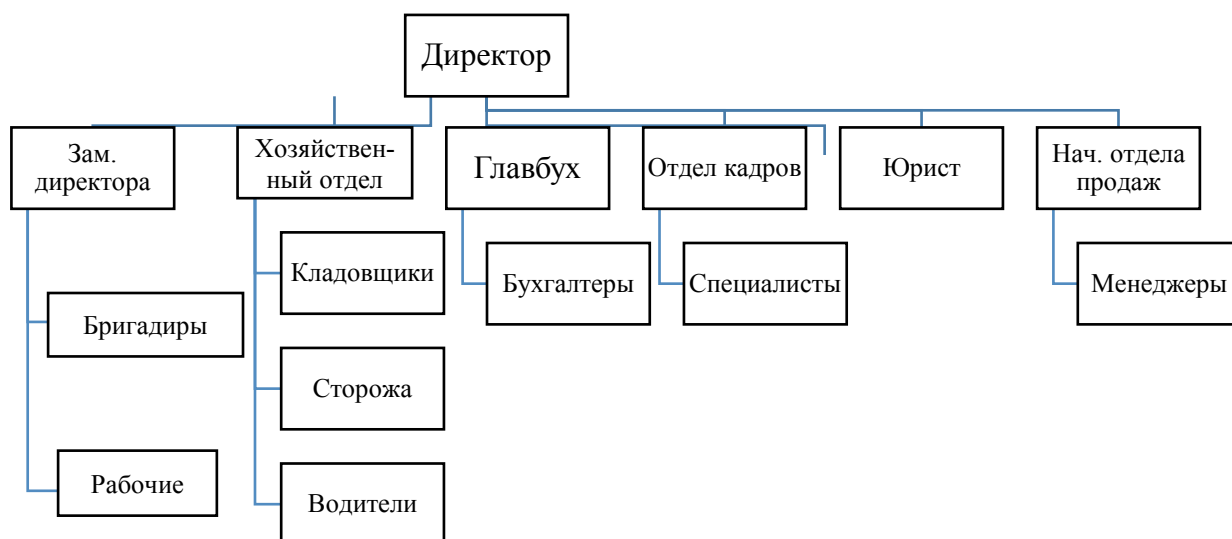


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Детский Край»

При данном роде управленческой структуры всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив – директор. Специалисты, отвечающие за продажи и работу с персоналом относятся к организационной структуре всей сети в г. Тольятти и расположен в главном офисе торговой сети.

Одним из важнейших условий в оценке текущего финансового положения и потенциала предприятия играет анализ данных баланса. Цель анализа - определить структуру и динамику изменения имущества предприятия, и влияния его на рыночную активность и устойчивость предприятия. Анализ актива баланса представлен в таблице 2.1, финансовая отчетность приведена в Приложениях Б, В, Г.

Проведя анализ активов, отметим, что наблюдается тенденция снижения внеоборотных активов в 2017г. по сравнению с предыдущим годом на 54%, также произошло незначительное снижение прочих внеоборотных активов на 7% и снижение дебиторской задолженности в 2017г. на 11%. Одновременно уменьшился показатель оборотных активов в 2017г. на 12%, снизились показатели по строкам денежные средства в отчетном году на 76% и запасов - на 25%, а финансовые вложения на протяжении трех лет не менялись.

Также, анализ актива показал, что за периоды с 2015 по 2017гг. в

структуре актива наблюдается тенденция увеличения оборотных активов на 2,3%, при этом доля внеоборотных активов сократилась на 2,3%.

Таблица 2.1 - Анализ актива баланса за 2015-2017 г., тыс. руб.

Актив	2015	2016	2017	Абс. изм. 2015- 2016	Абс. изм. 2016- 2017	Темп роста 2016, %	Темп при- роста 2016, %	Темп роста 2017, %	Темп при- роста 2017, %
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Нематериальны е активы	3	3	2	0	-1	100	100	67	-33
Основные средства	1931	4559	1567	2628	-2992	236	136	34	-66
Отложенные налоговые Активы	28	42	471	14	429	150	50	1121	1021
Прочие внеоборотные активы	178	165	154	-13	-11	93	-7	93	-7
Итого по разделу I	2140	4769	2194	2629	-2575	223	123	46	-54
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Запасы	5272	5197	3878	-75	-1319	99	-1	75	-25
Дебиторская задолженность	21798	65670	58590	43872	-7080	301	201	89	-11
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	46	46	46	0	0	100	0	100	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	8394	95	23	-8299	-72	1,13	-99	24	-76
Прочие оборотные активы	5	1	1	-4	0	20	-80	100	0
Итого по разделу II	35515	71009	62538	35494	-8471	200	100	88	-12
ВАЛЮТА БАЛАНСА	37655	75778	64732	38123	-11046	201	101	85	-15

Проведем анализ пассива баланса за 2015-2017г., данные представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ пассива баланса за 2015-2017 г., тыс. руб.

Пассив	2015	2016	2017	Абс. изм. 2015-2016	Абс. изм. 2016-2017	Темп роста 2016,%	Темп при- роста 2016,%	Темп роста 2017,%	Темп при- роста 2017,%
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									
Уставный капитал	985	985	985	0	0	100	0	100	0
Нераспределенная прибыль	12200	30142	9203	17942	-20939	247	147	31	-69
ИТОГ по разделу III	13185	31127	10188	17942	-20939	236	136	33	-67
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Отложенные налоговые обязательства	6	0	10	-6	10	0	-100	-	-
Итого по разделу IV	6	0	10	-6	10	0	-100	-	-
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Кредиторская задолженность	23370	42399	53300	19029	10901	181	81	126	26
Оценочные обязательства	1094	2252	1234	1158	-1018	206	106	55	-45
Итого по разделу V	24464	44651	54534	20187	9883	183	83	122	22
ВАЛЮТА БАЛАНСА	37655	75778	64732	38123	-11040	201	101	85	-15

Из анализа структуры пассивов можно наблюдать тенденцию к значительному снижению собственного капитала в 2017 году на 67%, что связано со снижением суммы нераспределенной прибыли. Стоит отметить рост краткосрочной кредиторской задолженности на 26% в 2017г.

Проведя анализ пассива, наблюдается, что в структуре пассива возросла доля уставного капитала на 2,2% в 2017г. после снижения в 2 раза в 2016г.; на 18,2% снизилась доля нераспределенной прибыли; доля собственного капитала уменьшилась на 19,3%. Доля долгосрочных обязательств не заслуживает особого анализа по причине своей незначительности в структуре пассива. Краткосрочная же кредиторская задолженность в 2017г. возросла в своем удельном весе на 20,2%, итого краткосрочные обязательства увеличились на 19,2%.

Проведем анализ финансового результата за 2015-2017гг. и представим результаты в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ финансового результата за 2015-2017гг.

Показатели	2015	2016	2017	Абс. изм. 2015- 2016	Абс. изм. 2016- 2017	Темп роста 2016, %	Темп при- роста 2016, %	Темп роста 2017, %	Темп при- роста 2017, %
Выручка	233826	416828	383627	183002	-33201	178	78	92,0	-8,0
Себестоимость	(150930)	(216631)	(244058)	-65701	-27427	144	44	112,7	12,7
Валовая прибыль	82896	200197	139569	117301	-60628	242	142	69,7	-30,3
Коммерческие расходы	(24601)	(24607)	(26294)	-6	-1687	100	0	106,9	6,9
Управленчес- кие расходы	(38620)	(79712)	(45610)	-41092	34102	206	106	57,2	-42,8
Прибыль (убыток) от продаж	19675	95878	67665	76203	-28213	487	387	70,6	-29,4
Прочие доходы	1265	15869	10178	14604	-5691	1254	1154	64,1	-35,9
Прочие расходы	(10333)	(11335)	(8081)	-1002	3254	110	10	71,3	-28,7
Прибыль (убыток) до налогообло- жения	10607	100412	69762	89805	-30650	947	847	69,5	-30,5
Текущий налог на прибыль	(4745)	(20240)	(14354)	-15495	5886	427	327	70,9	-29,1
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2606	138	17	-2468	-121	5	-95	12,3	-87,7
Изменение отложенных налоговых активов	-	6	(10)	6	-16	-	-	-166,7	-266,7
Изменение отложенных налоговых обязательств	18	14	429	-4	415	78	-22	3064,3	2964,3
Чистая прибыль (убыток)	5880	80192	55827	74312	-24365	1364	1264	69,6	-30,4

Из таблицы видно, что наблюдается снижение валовой прибыли на 30,3%, выручка также снизилась на 8%, при этом себестоимость выросла на 12,7%. Прослеживается отрицательная тенденция почти всех финансовых результатах компании, постоянные налоговые обязательства уменьшились на 87,7%, текущий налог на прибыль - на 29,1%, а чистая прибыль – на 30,4%.

Что касается соблюдения техники безопасности, то конструкция оборудования предусматривает защиту от застревания одежды и частей тела. Предусмотрены зоны безопасности играющих во избежание получения травм. Лестницы ограждены перилами с обеих сторон от первой ступени. Все площадки башен ограждены барьером. Конструкции барьеров и перил лестницы не содержат горизонтальных или наклонных перил и перекладин, которые можно использовать для лазания и подъёма. Крепёжные детали закрыты пластиковыми заглушками. Деревянные детали, тщательно отшлифованы. На поверхности оборудования нет острых частей, кромок и фасок.

Все изделия снабжены инструкциями по эксплуатации, включающими информацию по сборке, монтажу, требованиям безопасности, рекомендации по техническому обслуживанию.

Также проведем SWOT-анализ ООО «Детский Край» (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - SWOT-анализ ООО «Детский Край»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Продукция сертифицирована и соответствуют требованиям России и Европы. 2. Расположение компании 3. Качество обслуживания 4. Нарботанная надежная клиентская база. 5. Имидж	1. Консервативная структура управления. 2. Слабое использование интернет-ресурса, в маркетинга и рекламы. 3. Мотивация и текучка персонала. 4. Довольно высокие цены 5. Отсутствие четкой стратегии развития
Возможности	Угрозы
1. Появление новых технологий производства 2. Появление новых потребностей целевой аудитории 3. Свободные ниши региональных рынков 4. Мода на все экологически чистое 5. Интернет-среда и компьютеризация	1. Появление значительного количества конкурентов в этом же ценовом сегменте 2. Изменение требований к деятельности на законодательном уровне. 3. Частые изменения потребительских настроений 4. Снижение покупательской способности населения 5. Снижение квалификации кадров

Отметим достаточно высокую конкурентоспособность анализируемого предприятия. Стратегией развития ООО «Детский Край» является выход на рынок с расчетом на различные категории населения.

Также предлагается осваивать региональные рынки, выходя на них с услугами по более низкой цене при неизменно высоком качестве.

Основной сильной стороной отметим качество продукции и имидж компании. Основные слабые стороны - отсутствие гибкости в управлении организацией, мотивация и текучка кадров.

Согласно проведенному автором в феврале 2018г. исследованию и опросу клиентов ООО «Детский Край», с выборкой - 100 клиентов, в 2017г. самый популярный товар ООО «Детский Край» – спортивное оборудование для детских площадок (рисунок 2.2).

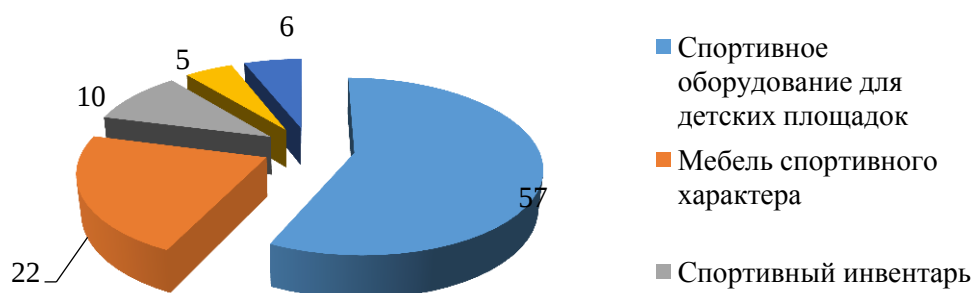


Рисунок 2.2 - Структура продаж ООО «Детский Край» по видам товаров в 2017г., %

При этом основными факторами выбора являются те, что показаны на рисунке 2.3. Как правило, клиенты (31%) выбирают уже известную им компанию, благодаря личному опыту или по рекламной информации. Кроме того, за 2017г. наметилась тенденция роста влияния фактора «стоимость товаров» в сравнении с качеством. Стоит отметить, что 31% клиентов считают важным ценовой фактор при выборе товаров. Думается, это следствие снижения платежеспособности населения и работы с такой целевой аудиторией, которая включает в себя так называемый эконом-сегмент, а также с

органами местного самоуправления и подрядчиками, которые стремятся снизить издержки.

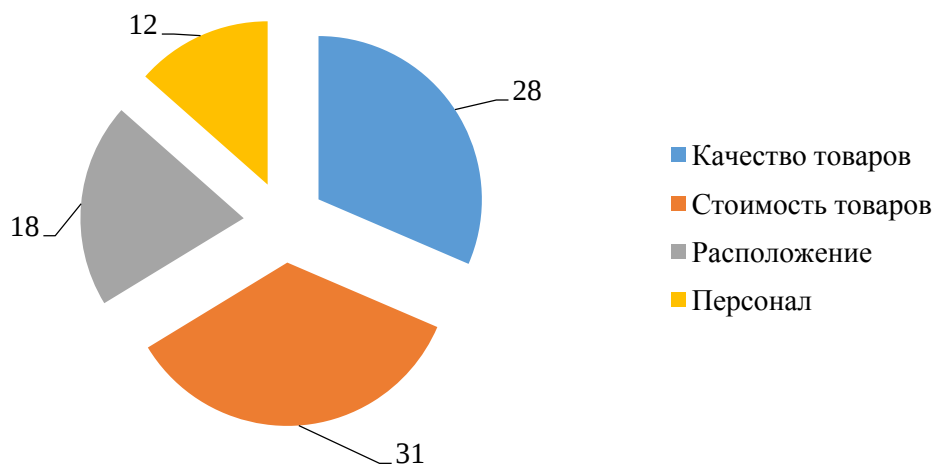


Рисунок 2.3 - Структура основных факторов выбора в 2017г., %

Специфика продукции в том, что такие товары приобретаются не часто, но крупными партиями. Это определяет следующую тенденцию частоты продаж (рисунок 2.4).

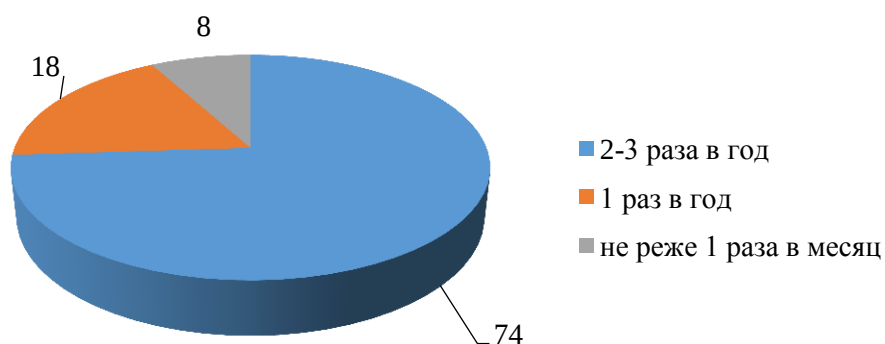


Рисунок 2.4 - Структура клиентов ООО «Детский Край» по частоте продаж в 2017г.

Видим, что 74% 2-3 раза в год совершают покупки.

Судя по темпам развития рынка, можно с уверенностью утверждать, что рынок молод и еще не завершил своего формирования, в частности в регионах

страны. При этом, думается, появление на рынке новых сильных конкурентов в ближайший период времени не предвидится.

Итак, деятельность ООО «Детский Край» в 2016-2017гг. была прибыльной, несмотря на кризисный период хозяйствования. Отметим достаточно высокую конкурентоспособность анализируемой компании. Стратегией развития ООО «Детский Край» является выход на рынок с расчетом на различные категории населения. Далее проведем анализ кадрового потенциала как одной из основ эффективного управления предприятием и стратегического планирования.

2.2 Оценка кадровой политики в организации

Динамика численности и структуры персонала показана в таблице 2.5. Специалисты набираются на конкурсной основе, с целью привлечения наиболее квалифицированных специалистов. Оформление очередных отпусков производится в соответствии с утвержденным графиком.

Таблица 2.5 - Анализ численности и структуры персонала ООО «Детский Край»

Категория персонала	Численность на 31.12.2015, чел.	Ст-ра, %	Численн. на 31.12.2016, чел.	Ст-ра, %	Численность на 31.12.2017, чел.	Ст-ра, %	2017 в % к 2015
Всего,	78	100	82	100	87	100	111,5
в т.ч. руководство	2	2,5	2	2,4	2	2,3	100
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	7	3,5	8	9,8	8	9,2	114,3
рабочий персонал	51	65,4	52	63,4	56	64,4	109,8
обслуживающий персонал	18	23,1	20	24,4	21	24,1	116,7

Анализируя данные, можно отметить, что численность персонала в отчетном 2017г. по сравнению с 2015г. возросла на 11,5%. Что касается

структуры персонала, то она за 2015-2017гг. она практически не изменилась: 64% занимает рабочий персонал.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от таких факторов, как: образование, возраст, стаж работы, пол и т.п. Анализ проведем на конец 2017г., поскольку за 3 года отсутствует значительная динамика количества сотрудников и структуры персонала.

В таблице 2.6 представлены сведения о персонале по уровню образования. Анализируя таблицу, можем сделать вывод о том, что в ООО «Детский Край» 46 сотрудников имеют высшее образование (52,3%). Специальность «управление персоналом», «торговое дело» или схожие отмечены в дипломах у 24 сотрудников (27,6%).

Таблица 2.6 - Сведения о персонале по уровню образования

Категория персонала	Численность на 31.12.2017	Из них					
		имеют образование				обучаются	
		высшее	в т.ч. по профилю работы	Среднее, среднее профессиональное	в т.ч. по профилю работы	в вузах	в средних проф. учебных заведениях
Всего,	87	46	24	39	17	8	0
в т.ч. руководство	2	2	2	0	0	0	0
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	8	6	3	2	1	1	0
рабочий персонал	56	34	19	22	12	5	0
обслуживающий персонал	21	4	0	15	4	2	0

Также, часть персонала (8 человек – 11%) в настоящее время проходит обучение в ВУЗах для получения профильной специальности. Проведенный анализ говорит о среднем образовательном уровне персонала организации. В частности, даже специалисты не все имеют высшее образование (62 чел. - 78%),

но еще 5 чел. в процессе его получения.

Далее проанализируем возрастной состав сотрудников предприятия. Необходимо отметить тот момент, что дисбаланс в структуре персонала может дать толчок к нарушению социально-психологического равновесия внутри компании и повлечь появление серьезных проблем в найме работников. В связи с этим, проведение анализа возрастной структуры сотрудников имеет значимую роль (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Структура персонала ООО «Детский Край» по возрасту

Категория персонала	Численность на 31.12.2017	Из них (лет)			
		До 30	От 30 до 50	От 50 до 60	Старше 60
Всего,	87	20	41	21	5
в т.ч. руководство	2	0	2	0	0
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	8	1	7	0	0
рабочий персонал	56	17	25	11	3
обслуживающий персонал	21	2	7	10	2

Как мы можем видеть из таблицы, по состоянию на конец 2017 года на предприятии основная масса работающего персонала это сотрудники наиболее работоспособного возраста от 30 до 50 лет, их доля составляет 51,4%, молодежь до 30 лет, как перспективные работники, занимает вторую позицию в структуре - 25%. Кроме того, на предприятии работают 92 сотрудника в возрасте старше 50 лет, которые передают имеющийся накопленный годами службы опыт.

Наличие персонала с опытом может отображать как «удачу» такой избранной политики, так и провал предпринятых попыток для стабилизации кадров и недопущения его текучести. Следовательно, состав рабочего стажа должен быть в состоянии равновесия (не слишком «юный», не чересчур «старый»), что свидетельствует об избрании политики осмысленного набора кадров с требуемыми навыками и образованием.

В таблице 2.8 проведен анализ структуры кадров по стажу службы

персонала в организации.

Как видно из таблицы, максимальное количество доводится на сотрудников со стажем от 3 до 5 лет – 148 человек (42,6%) и со стажем работы больше 5, меньше 10 лет – 123 человека (35,3%). Это указывает на то, что, с одной стороны, компанией ведется сохранение опытных кадров, а с другой – производится частичное обновление своего персонала.

Таблица 2.8 - Структура персонала ООО «Детский Край» по стажу работы в организации

Стаж	Количество, чел.	Уд.вес, %
менее года	12	13,8
от 1 до 3 лет	15	17,2
от 3 до 5 лет	41	47,1
от 5 до 10 лет	14	16,1
более 10 лет	5	5,7
Итого	87	100,0

Произведенный анализ структуры работников по гендерным (половым) признакам (таблица 2.9) дает возможность определить его особенности и, в случае наличия проблем в гендерной политике компании, то принять должные меры.

Таблица 2.9 - Структура персонала ООО «Детский Край» по гендерному признаку

Категория персонала	Численность на 31.12.2017, чел.	Из них мужчин, чел.
Всего,	87	44
в т.ч. руководство	2	2
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	8	5
рабочий персонал	56	23
обслуживающий персонал	21	14

Из таблицы видно, что соблюдает относительное гендерное равенство, мужчины составляют 50,5% от численности персонала. Это объясняется сферой деятельности предприятия.

Работа с персоналом в ООО «Детский Край» возложена на отдел кадров, расположенный в главном офисе. Организационная структура отдела кадров ООО «Детский Край» выглядит следующим образом (рисунок 2.5).

Приведем перечень функций, которые выполняет отдел кадров ООО «Детский Край»: осуществление обеспечения потребностей в кадрах; применение кадров; изучение информации по маркетингу; создание системы целей управления кадрами; установление содержания труда на рабочих местах; избрание путей компенсирования нужды в кадрах; оказание помощи в адаптации персонала; установление функциональных обязанностей и организационной структуры сектора по работе с персоналом; вырабатывание системы управления сотрудниками; планирование потребности в кадрах по качественному и количественному признаку; производство отбора персонала; установление потребности в сотрудниках; осуществление производственной социализации персонала; мотивационные установки трудовой деятельности; осуществление управления карьерой сотрудников; высвобождение кадров; установление содержания и хода мотивации; оценка деловых качеств персонала; применение монетарных и нефинансовых мотивационных систем; обеспечение условий для развития сотрудников; организация обучения кадров.



Рисунок 2.5 - Организационная структура отдела кадров ООО «Детский Край»

По итогам изучения должностных инструкций сотрудников отдела управления персоналом ООО «Детский Край», определено следующее. Специалисту по персоналу необходимо иметь знания в сфере управления персоналом в различных аспектах: управленческом, организационном, учетно-

документационном, правовом, психологическом, социально-бытовом, социологическом. Наличие этих знаний и умений дают возможность осуществлять весь спектр работы с кадрами: от исследования рынка труда и принятия на работу персонала до увольнения и отправления на пенсию.

Основываясь на вышеизложенное, изобразим функциональное разделение труда в таблице (Приложение Д).

Процесс планирования кадров в компании ООО «Детский Край» реализуется в три этапа:

- оценка наличествующих ресурсов, используя кадровый аудит, предусматривающий проверку соответствия кадров Предприятия его ценностям и целям;
- исчисление потребностей в разных категориях сотрудников;
- создание программы по обеспечению потребности в кадрах.

После разработки всех требований к кандидату в виде должностной инструкции отделом кадров ООО «Детский Край» проводится реализация следующей стадии привлечения соискателей, главной задачей, которой является формирование определенного приемлемого перечня квалифицированных работников с целью проведения впоследствии отбора их для занятия вакантных должностей.

Основные ограничители на этом этапе, на которые сотрудники отдела кадров обращают внимание, это размер бюджета, который использует Предприятие для привлечения соискателей. Организация ООО «Детский Край» применяет целый ряд методик, каждая из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Корпоративная культура. Уровень Корпоративной культуры компании характеризуется целее-ориентированным управляемым развитием и являет собой база трансформированных моделей поведения, которые обеспечивают достижение поставленных задач с целью улучшения финансово-хозяйственной деятельности компании и увеличения эффективности работы в целом.

Социальный статус персонала. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой 4,5 баллов по пятибалльной шкале. Работники предприятия имеют достойный уровень заработной платы для поддержания стабильности своего финансового положения в обществе в соответствии с занимаемой должностью.

Система управления кадрами, ее состояние. Система управления персоналом находится в стадии завершения, усовершенствования, а так же введения современных технологий по управлению персоналом.

Тем не менее, остается необходимость в дальнейшем, развивать систему управления кадрами, поскольку предприятию нужно непрерывно улучшать свои технологические методики производства, и тем самым увеличивать уровень профессионализма своих сотрудников или привлекать к работе новых квалифицированных работников.

На текущий момент руководством ООО «Детский Край» прикладываются усилия для обеспечения сотрудников необходимым и непрерывным процессом обучения.

Руководителями ООО «Детский Край» с целью обучения и повышения квалификационного уровня всего персонала, направляются сотрудники на разнообразные тренинги. ООО «Детский Край» используются такие методы обучения на рабочих местах, которые характеризуются прямым взаимодействием с обычным трудом в обычных рабочих ситуациях.

Руководством ООО «Детский Край» поводятся консультационные паузы, во время которых сотрудники, имеющие проблемы по рабочим вопросам, могут обратиться за консультацией к ним.

Главнейшей характеристикой здесь является то, что организованное обучение проводится непосредственно для конкретной компании и только для ее работников, учитывая специфику и особенности данной деятельности. Кроме того, оно выделяется своей направленностью на практику и дает широкий спектр возможностей для повтора и закрепления вновь освоенного. В этом

проявляются положительные качества технологии управления кадрами в ООО «Детский Край».

Вырабатывание новых профессиональных и поведенческих навыков, развитие корпоративной культуры, не дает отвлекаться от конкретной рядовой ситуации и выйти за границы традиционного поведения. В системе определения эффекта от профессионального обучения кадров ООО «Детский Край» необходимо уделять постоянное внимание изучению содержания учебных методик, программ и форм обучения.

С целью удовлетворения индивидуальных и социальных потребностей персонала проводятся тренинги. Их проведение дает возможность сотрудникам ООО «Детский Край» овладеть навыками управления людьми, временем и процессами, улучшить отношения в коллективе, предоставлять услуги высокого качества потребителям. Кроме того, чтобы сделать работу в ООО «Детский Край» привлекательной для имеющихся и будущих сотрудников, нужно предоставить им возможность расти по службе (горизонтальное и вертикальное продвижение), ликвидировать «карьерные тупики», которые препятствуют развитию и профессиональному росту сотрудников.

В пределах организации ООО «Детский Край» периодически осуществляются инструктажи соответственно с положениями, установленными с целью регуляции работы предприятия.

Методы обучения, которые применяются на обслуживающего персонала местах на предприятии ООО «Детский Край», характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной деятельностью в обычной рабочей обстановке. Обслуживающий персонал, которые работают уже давно на предприятии, по указаниям руководителей и по собственному желанию оказывают помощь сотрудникам, пришедшим позже и таким, которые не имеют достаточных навыков практической работы. При этом администрация предприятия ООО «Детский Край» организывает время от времени консультационные перерывы, во время которых сотрудники, которые чувствуют проблемы в работе, могут обратиться за полезным советом к ним.

Основной характеристикой в данном случае является то, что организация и осуществление обучения проводится индивидуально для определенной компании и ее сотрудников, при этом обращается внимание на их специфику и особенности. Больше того, оно характеризуется своей практической направленностью и значительными возможностями для дублирования и закрепления изученной информации. В связи с этим, можно считать, что методы обучения персонала на рабочем месте являются лучшими в случае формирования навыков, которые являются необходимыми для выполнения поставленных производством задач. Одновременно, такой тип обучения очень часто является специфическим для развития потенциала специалиста, развития принципиально новых норм поведения и профессиональных компетенций, формирования корпоративной культуры, поскольку не дает возможности абстрагироваться от определенной ситуации и выйти за рамки обычного поведения.

В системе определения эффективности профессионального обучения сотрудников ООО «Детский Край» особое внимание необходимо выделять выяснению содержания учебных программ, а также существующим формам и методам обучения. Взяв во внимание проведенный анализ, можно утверждать, что отсутствие четкого содержания учебных программ развития и обучения сотрудников есть основным недостатком в организации управления персоналом предприятия.

Повышение квалификации производится с целью поддержания знаний на современном уровне не реже, чем 1 раз в 3 года.

На рисунке 2.6 показана динамика количества сотрудников, прошедших различные курсы повышения квалификации.

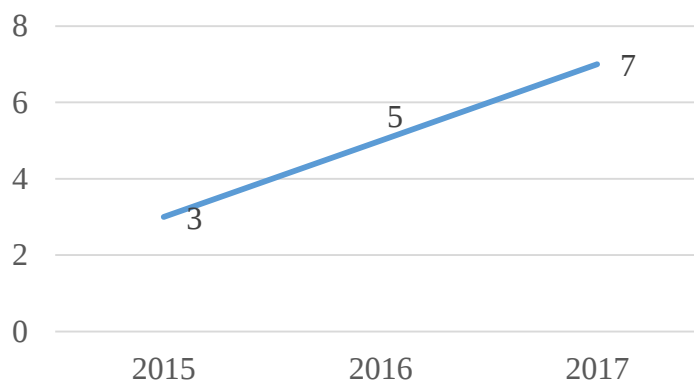


Рисунок 2.6 -Динамика количества сотрудников, прошедших внешнее обучение в 2015-2017гг., чел.

Необходимо отметить внушительное уменьшение количества обучаемых среди начальственного состава, что обусловлено с включением режима экономии финансов в период кризиса. В 2017 году повышение квалификации пошли около 8% от численности сотрудников. Это определенно низкий показатель, поскольку для повышения квалификации всего персонала придется потратить 12 лет работы.

На текущий момент, чаще берется за практику проведение внутреннего обучения силами собственных кадров. Главными направлениями обучения являются: наставничество, обмен опытом, ротация кадров, проведение семинаров, общих собраний, а так же планерок.

Величина оплаты труда работников предприятия, привлекаемых к обучению персонала, определяется приказом генерального директора предприятия и может изменяться с увеличением тарифных ставок и окладов.

Оплата труда работников предприятия, привлекаемых к обучению персонала, производится за:

1. Оплата за подготовку и повышение квалификации работников предприятия:

- курсы целевого назначения: для специалистов и служащих, для обслуживающего персонала из расчета за один учебный час;

- подготовка новых обслуживающего персонала, переподготовка, обучение смежным профессиям при одновременном обучении: одного человека, 2-х человек, 3-х человек и более – из расчета за один учебный день (за каждого ученика).

Основанием для оплаты являются: журнал учета теоретических занятий и приказ о проведении обучения.

2. Оплата труда за участие в работе квалификационных комиссий:

- экзамен для руководителей, специалистов, служащих;
- экзамен для обслуживающего персонала.

Основанием для оплаты всем категориям работников за все виды обучения является полностью оформленная документация о проведении обучения, своевременно сданная в Кадровую службу.

Финансирование обучения осуществляется на основе бюджета Предприятия. Бюджет разрабатывается на бюджетный период, соответствующий календарному году.

Каждый руководитель несет ответственность за своевременное посещение работниками подчиненного ему структурного подразделения мероприятий по обучению, получение итогового документа (свидетельства, удостоверения, сертификата). Ответственность за исполнение Положения возлагается на начальника кадровой службы.

В таблице 2.10 показан план обучения персонала на 2018г. вне стен предприятия.

Таблица 2.10 - План внешнего обучения персонала на 2018г.

Мероприятие	Должность обучаемого	Дата и место обучения
Тренинг «Командная работа»	Администраторы	12-13 июня, г. Тольятти
Семинар «Новации бухгалтерского учета»	Бухгалтеры	15-16 июля, г. Тольятти
Семинар «Основы управления производством»	Директор	18 августа, г. Тольятти
Конференция «Новые технологии в сфере строительства»	Бригадиры	20-21 сентября, г. Тольятти

Семинар «Повышение эффективности работы предприятия»	Зам. директора	29 октября, г. Тольятти
Семинар «Современные эко-материалы в строительстве»	Бригадиры	28 ноября, г. Тольятти

В планах предприятия обучить 10 человек, что на 3 человека больше, чем в 2017 г. Возможны изменения количества мероприятий в случае появления новых семинаров, необходимых для деятельности сотрудника или предприятия.

ООО «Детский Край» не составляет индивидуальных планов развития каждого сотрудника, карьерограммы отсутствуют.

На предприятии часто случается так, что у руководителей нет никого, кто мог бы качественно их заменить в периоды большой загрузки, отпусков или болезней. Это неэффективно как для организации, ведь всего без одного человека останавливается сразу ряд процессов, так и для самого руководителя, который порой не успевает справиться со своими задачами, входит в авральный режим и подвергает себя дополнительному стрессу. Нередки и обратные случаи, когда у руководителя есть помощник, истинная роль которого сходу незаметна. А на деле это правая рука, ценный ресурс, который обязательно нужно сохранить в компании. В этом случае создание формализованного кадрового резерва – запасных игроков – позволяет компании снизить ряд рисков, связанных с потерей руководителей и ценных сотрудников, а также с провисанием ключевых функций.

Направления развития сотрудников, зачисленных в условные группы «дублеры» и «ресурс», различны. Видим, что знания, осваиваемые дублерами, более специализированы и детализированы (таблица 2.11). Сотрудники, включенные в группу «ресурс», по мере своего профессионального развития периодически должны проходить аттестацию. Ее данные позволят оценить, насколько эти специалисты соответствуют требованиям для включения в группу дублеров.

Таблица 2.11 - Направления развития кадрового резерва ООО «Детский Край»

Кадровый резерв	Направления развития
Дублеры	Зоны развития, определяемые непосредственным руководителем по итогам аттестации
	Систематическое самостоятельное обучение
	Периодическое обучение и повышение квалификации на совещаниях, семинарах, конференциях
	Временное исполнение обязанностей руководителя, на должность которого в кадровый резерв зачислен работник (стажировка)
	Привлечение к реализации конкретных проектов
	Участие в проведении внутренних проверок
	Участие в разработке нормативных документов
Ресурс	Зоны развития, определяемые непосредственным руководителем
	Систематическое самостоятельное обучение
	Периодическое обучение и повышение квалификации на совещаниях, семинарах, конференциях

При анализе автором выявлены ошибки при создании кадрового резерва:

1. Формальный подход. Отдел кадров при создании кадрового резерва ограничивается рекомендациями руководителей и формальной оценкой знаний.

2. Нет обратной связи. Сотрудник не попал в кадровый резерв по итогам оценки, а вот над чем ему теперь стоит поработать, в чем его зона развития, почему его кто-то обошел – ему не говорят. Это сильный демотивирующий фактор: сотрудник оценивает свои заслуги высоко, но не проходит успешно этап оценки – и грешит на пристрастность процедуры и предопределенность результатов. В итоге портится его отношение к работодателю и к предприятию в целом, снижается лояльность.

3. Нет плана действий. Кадровый резерв не должен быть статичной структурой, попав в которую работникам годами бы приходилось ждать продвижения. Чтобы сотрудники хотели быть в кадровом резерве, они должны видеть, что процедура продвижения действительно работает. Если сотрудник попал в кадровый резерв, то значит, он своими достижениями заслужил, чтобы компания вкладывала в него силы и время. Только выращивание собственных профессионалов может обезопасить компанию от возникновения «незакрываемых» вакансий. С целью повышения эффективности резерва в

ООО «Детский Край» проводится ежегодная корректировка кадровой службой списков кадрового резерва.

Для повышения качества принимаемых решений руководителями и их выполнения используются следующие внутренние инструкции, методические рекомендации, как, например, Кодекс служебной этики, Правила внутреннего трудового распорядка.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать заключение, что ООО «Детский Край» имеет довольно хороший кадровый состав, организационная структура выстроена согласно специфики предприятия и отвечает заявляемым требованиям. Профессиональный и должностной состав персонала отвечает искомым потребностями компании. Тем не менее, требуется сконцентрировать внимание на перспективное проведение профессионального обучения сотрудников компании, а также их лояльности к предприятию и мотивации к работе.

Кадровому составу ООО «Детский Край» характерна трудовая пассивность, персонал хочет иметь работу с высокой оплатой, но при этом, с меньшей ответственностью и обязательствами. Обнаруживается низкая важность решенных мотивов работы, ее пользы. Количество сотрудников ООО «Детский Край» имеющих желание проявлять инициативность, и творчески подходить к своему труду очень маленькое.

Исходя из результатов анализа, можно сделать заключение, что действующая в ООО «Детский Край» технология управления кадрами имеет такие направления и последствия:

- понижение производительности труда, которое выражается в понижении квалификации сотрудников;
- низкий уровень контроля профессионализма персонала;
- снижение лояльности и уровня корпоративной культуры персонала.

Данные проблемы необходимо решить путем рекомендаций, представленных в следующей главе.

3 Направления совершенствования кадровой политики ООО «Детский край»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что при условиях стабильности и перспективности функционирования ООО «Детский край», в коллективе проявляются некоторые проблемы кадровой деятельности, которые требуют решения.

По нашему мнению организация деятельности по улучшению кадровой политики, должна состоять из трех основных этапов по таким направлениям:

- проведение внутренней аттестации персонала на регулярной основе;
- обучение кадров;
- совершенствование мотивационных процессов, стремления персонала к саморазвитию.

1. По первому пункту мероприятий, для улучшения качества предоставляемых услуг и повышения профессионализма сотрудников предлагается внедрение системы внутренней аттестации сотрудников на регулярной основе. На рисунке 3.1. представлен проект проведения аттестации сотрудников.

Главным заданием проведения аттестации является обнаружение возможных потенциалов сотрудника, проведение дальнейшего обучения работников, система их поощрений и мотиваций, а так же осознанное принятие решений по кадровым вопросам.

Результаты проведенных аттестаций являются юридическим обоснованием для продвижения персонала по карьерной лестнице, его перевода на другой сектор работы, для проведения стимулирования как материального, так и морального, корректировки оплаты труда, увольнения или понижения в должности сотрудников.

Проведение в организации аттестации персонала направлено на повышение его профессиональных качеств, выявления уровня загруженности и эффективности использования, усовершенствования методов и стилей управления. Чтобы определить эффективность проекта нужно произвести расчет его себестоимости, а так же высчитать и доход от его внедрения.

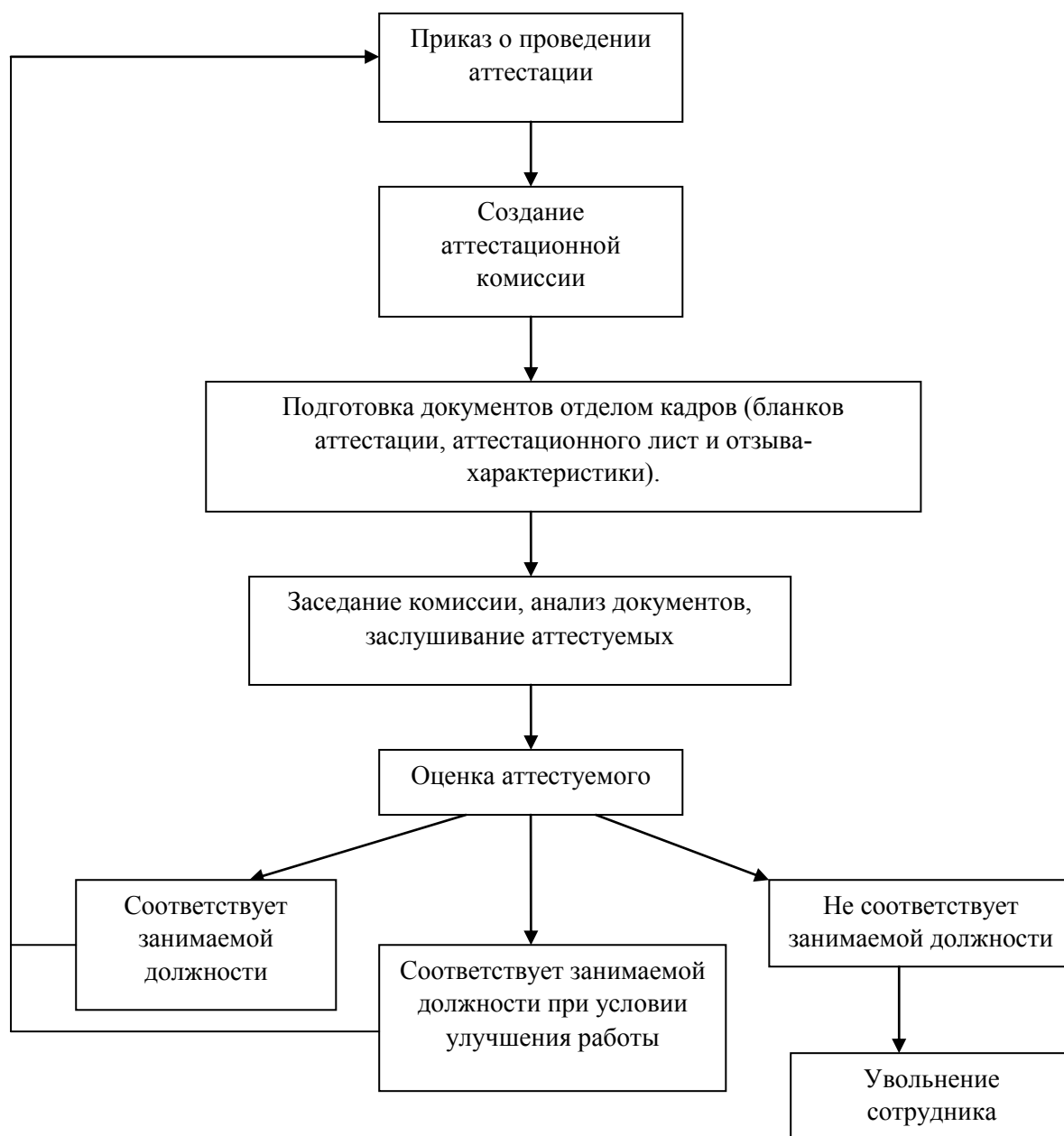


Рисунок 3.1 - Проект проведения внутренней аттестации в ООО «Детский край»

Целью каждого новшества является усовершенствование существующей системы и изменение ее таким образом, чтобы прибыльность фирмы постоянно

увеличивалась. Для реализации проекта необходима разработка четкого плана действий в соответствии с его целями. В таких случаях формируется дерево целей проекта (рисунок 3.2).

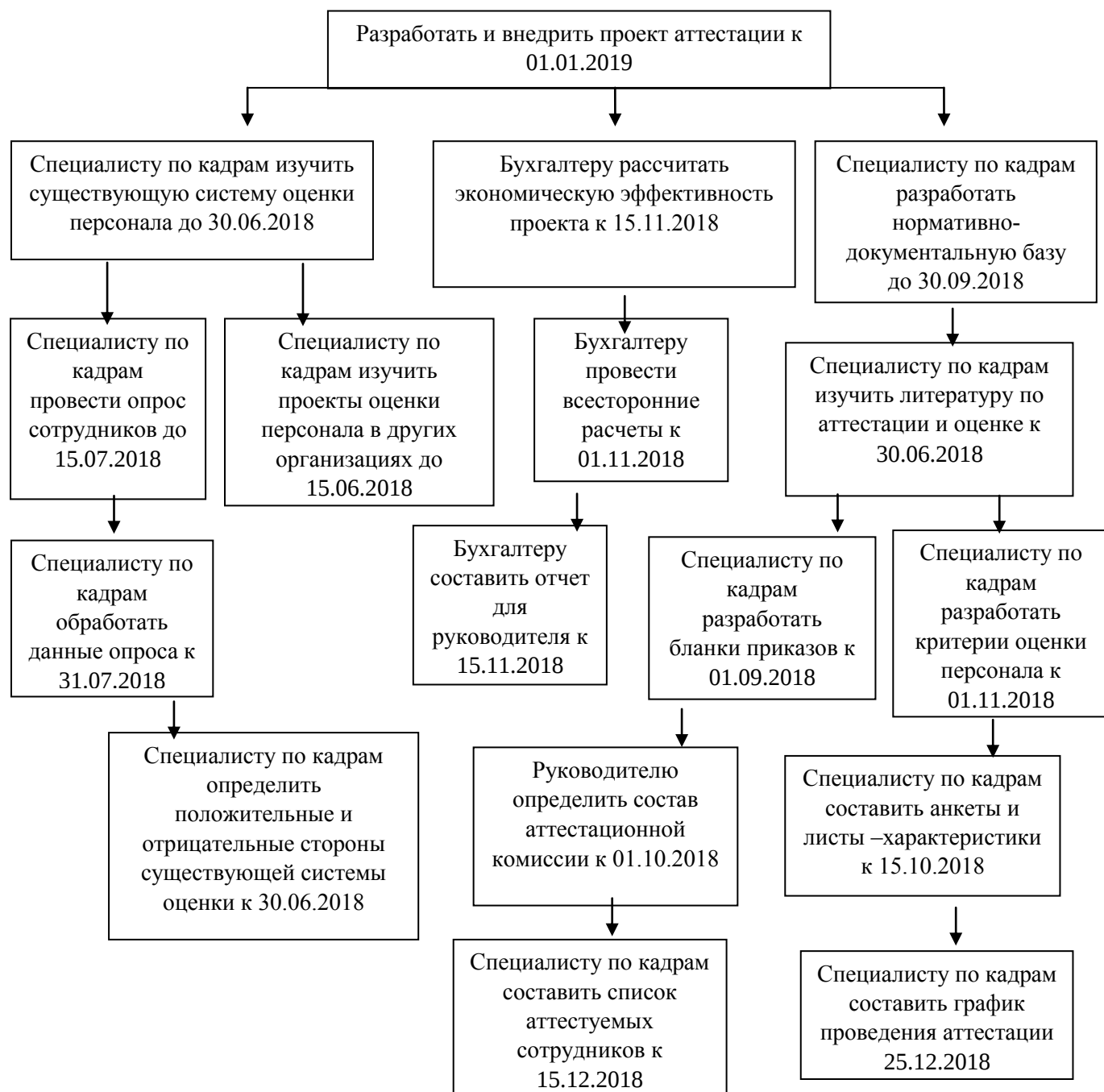


Рисунок 3.2 - Дерево целей проекта внедрения внутренней аттестации

2. По второму пункту мероприятий, с целью повышения квалификационного уровня персонала, предлагается внедрение регулярного внутреннего обучения. Это, с одной стороны, дает возможность персоналу

развиваться, а со второй - проведение внутреннего обучения обходиться для бюджета компании примерно в два раза экономичней, чем внешнее.

Обозначим корпоративное обучение как основной вид повышения квалификации в ООО «Детский край». Такое обучение осуществляется путем проведения консультаций, семинаров, и тренингов. При помощи корпоративного обучения сотрудники могут ознакомиться с наиболее результативными практическими инструкциями и методиками. Тренинги дают возможность отработать и закрепить навыки и умения, которые позволяют на максимальном уровне организовать деятельность, построить систему, которая безотлагательно реагирует на различные изменения факторов внутренней и внешней среды. Целью корпоративного обучения в ООО «Детский край» является мотивация обучаемого персонала на применение приобретённых знаний в своих каждодневных трудовых занятиях.

Предлагается применять тренинг профессиональных навыков ООО «Детский край» для:

- исправления изъянов в выполнении сотрудником должностных обязанностей;
- восполнение пробелов в знаниях;
- формирование автоматических навыков работы в критических ситуациях;
- закрепить навыки работы при осуществлении особо важных функций для компании.

До внедрения программы обучения, руководителям ООО «Детский край» нужно оценить свои потребности в развитии и обучении сотрудников (это определяется, в частности, по результатам аттестации персонала). Потом, основываясь на полученную информацию, учитывая специфику деятельности, согласовываются программы развития и обучения сотрудников, в полной мере адаптированные под задачи и нужды организации.

Итак, для разработки и проведения корпоративного обучения в ООО «Детский край», по проекту, необходимо провести несколько этапов:

1 Этап. Определить потребности организации.

- сформировать понимание имеющейся ситуации;
- прояснить цели и задачи обучения; ожидаемые результаты обучения; количество, категории персонала и т.д.;
- определить сроки обучения;
- определить формат обучения;
- провести оценку и выбрать программы развития, обучения.

Диагностика участников:

- провести анкетирование с целью определить уровень знаний по технике безопасности, технологии работ.
- организовать интервью с группой специалистов: определить проблемных зон (в развитии персонала); определить и сформировать готовность к обучению;

2 Этап. Принять программы обучения и адаптировать материалы.

В программе обучения применяются тренировочные примеры и модели с определенными рабочими ситуациями и с определенным оборудованием.

3 Этап. Провести программы обучения.

Форматом проведения обучения является тренинг. Тренинги проходят в интерактивном режиме.

Методы:

- практическое совершенствование навыков путем имитации рабочих ситуаций, задачи решают все участники рабочей группы с помощью коллективного поиска решений;
- анализ и выполнение устных и письменных заданий;
- упражнения и ролевые игры.

4 Этап. Посттренинг.

Целью данного этапа является решение и анализ сложных рабочих ситуаций, закрепление полученных навыков. Также в процессе этапа осуществляются следующие мероприятия:

- после основной части обучения через три недели организовывается консультационная сессия для всех участников обучения, продолжительностью 2-4 часа;
- проведение тестирования участников тренинга для проверки усвоения приобретенных знаний;
- поддержание интерактивного общения с тренером в течение года (e-mail, телефон);
- постоянный или выборочный мониторинг работы сотрудников.

Руководством ООО «Детский край» кроме корпоративных тренингов, также может применяться аудио- и видеотренинги. Такие подвиды тренинга можно применять без отрыва от работы. По сравнению с корпоративными тренингами, которые проводятся в основном внешними тренерами, проведение видео- и аудиотренингов является менее затратным методом. План обучения на 2019г. представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - План корпоративного обучения в ООО «Детский край» на 2019г.

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.04.2019
Семинар по вопросам особенностей развития рынка строительства	12.06.2019
Тренинг по тайм-менеджменту	09.09.2019
Лекция о морально-психологическом климате в организации	14.10.2019
Тренинг по работе с клиентами	18.11.2019
Профессиональный мастер-класс по делопроизводству	16.12.2019

3. Для третьего направления предлагается применение комплексного подхода для мотивации кадров к саморазвитию. Он состоит из общего управления лояльностью персонала и организации подвоза части сотрудников на работу.

Общеизвестно, что развитие сотрудников для увеличения эффективности их работы является одной из главных задач руководства. При этом, нужно воспитать лояльного работника, чтобы вложенные в него финансы, не привели к увольнению опытного сотрудника.

Основные применяемые при этом инструменты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Инструменты для развития сотрудников ООО «Детский край» на основе создания лояльности

Инструмент	Описание инструмента
Предоставление информации и вовлечение	Необходимо приступить с проведения опроса среди коллектива о вероятных направлениях улучшения качества предоставляемых услуг, распределения объемов нагрузки. При помощи советов опытных специалистов, Руководитель имеет возможность рассмотреть множество наилучших вариантов, и решить проблему с учетом взглядов непосредственных участников процесса. Во многих случаях, значительная их часть принимается при формировании обучающих стандартов. Как результат, введение новых стандартов осуществляется быстро, успешно и легко.
Мероприятия по командообразованию	Создание информационных пространств, с помощью которых производится регулярное оповещение всех об положительных результатах работы того или иного члена коллектива. В то же время в пакет социального обеспечения персонала могут быть включены такие элементы как: проведение корпоративных пикников, оплата спортзалов или секций. В результате мы имеем информирование сотрудников о величине вклада остальных коллег для получения общего результата, и формирование коллектива, в котором наблюдается уважительное отношение друг к другу как единомышленнику.
Разработка системы стимулирования в материальном и нематериальном виде, ее прозрачность и объективность	Организация прозрачной и объективной системы оплаты труда для повышения лояльности сотрудников. Этому содействует устранение сплетен, что является одним из самых трудных видов деятельности по работе с выработыванием лояльности.
Регулярный контроль и наблюдение за уровнем трудовой удовлетворенности	Результативным способом ее увеличения есть пояснение персоналу их нового общественного статуса, который был заслужен путем изучения новых навыков работы и донесение приобретаемых при этом позитивных преимуществ. Кроме этого, можно продемонстрировать документальное видео об опыте работы в иных странах, с целью информирования работников о возможностях творческого подхода, который способствует улучшения условий труда и приближения к европейскому уровню.
Создание благоприятных условий работы	Обновление рабочей мебели для персонала, обустройство рабочего места в светлых тонах, обеспечение проезда, рационального режима питания, - все это оказывает влияние на общий психологический настрой персонала, и следствие, на его желание трудиться.
Учет допустимой нелояльности при подборе кадров	Рекомендуется применение ряда некоторых методик, направленных на обнаружение уровня индивидуального контроля и конструктивизма в мотивации персонала, что позволяет компании создать команду работников, склонных к лояльности.

В рамках развития сотрудников лояльность необходима для:

- роста эффективности управленческой деятельности начальства и упрощения систем процессов стимулирования к работе;
- достижения целей установленных предприятием за счет увеличения количества лояльных сотрудников;
- увеличение самостоятельной мотивации работников к развитию внутри компании.

Есть предложение по организованной доставке сотрудников в ООО «Детский край». Эта услуга дает ряд преимуществ. Например, сотрудникам нет необходимости ожидать транспорт в плохую погоду на улице и рисовать здоровьем простудиться. Также это дает уверенность, что все сотрудники вовремя попадут на свои рабочие места.

Такие услуги по доставке персонала к месту работы имеют растущий спрос. Каждый руководитель получает только преимущества от данной услуги. Добравшись на работу на служебном транспорте, сотрудники готовы к активной деятельности и работают в полную силу. Для того чтобы такие перевозки доставляли пользу компании, необходимо пользоваться услугами перевозчика с безукоризненной репутацией, с качественными транспортными средствами и квалифицированными водителями.

По результатам анализа информации о местах проживания работников, для нашего ООО «Детский край» будет достаточно использование одного 18-ти местного микроавтобуса.

Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

По первому направлению, для исчисления себестоимости проекта по аттестации, необходимо выделить какие расходы понесет ООО «Детский край». Затраты можно подразделить на инвестиционные (единовременные

капиталовложения) и текущие (расходы, которые несет компания на протяжении всего проекта). Все затраты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Инвестиционные затраты в 2018г. (проект)

Наименование	Сумма, руб.
Затраты на обучение персонала (начальник, юрист, специалист по кадрам)	30 000
Затраты на приобретение дополнительной справочной литературы	5000
Затраты на оплату юридической консультации при разработке нового проекта аттестации	10000
Итого	45000

Поскольку специалисты ООО «Детский край» не имеют достаточного опыта в формировании и разработке таких видов проектов, возникает необходимость обучения специалистов. Такие затраты (на обучение) являются единовременными и их можно отнести к инвестиционным. Через определенный промежуток времени специалистов можно будет командировать на курсы повышения квалификации.

Кроме затрат инвестиционных имеются затраты текущие, то есть те расходы, которые компания будет нести каждый год при проведении аттестации персонала (таблица 3.4). Аттестация проводится руководителем и кадровым специалистом. За период организации и проведения аттестации им начисляются премиальные выплаты (начальнику в размере 10000 рублей и специалисту 8000 рублей), включая начисления и взносы. Исходя из этого, расходы на оплаты труда увеличиваются на 18 тысяч рублей в год, при условии проведения плановой аттестации персонала один раз за год.

Таблица 3.4 - Текущие затраты в 2019г. (проект)

Наименование	Сумма, руб.
Заработная плата сотрудникам, проводящим аттестацию	18000
Программное обеспечение.	10000
Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. печатной продукции.	5000
Административные издержки.	7000
Средства на премирование сотрудников по результатам аттестации.	20000
Оплата услуг приглашенного на аттестацию эксперта	10000
Итого	70000

В соответствии с данными двух таблиц можно сказать, что расчетная себестоимость проекта по разработке и внедрению аттестации равна 115000 руб. Текущие расходы будут возникать каждый раз при аттестации. Их сумма может изменяться в зависимости от числа аттестуемых работников. Для расчета взяты средние показатели для проведения аттестации 10 сотрудников.

Аттестация не имеет прямого экономического результата, тем не менее, её проведение даст возможность:

- поднять квалификацию работников;
- осуществлять эффективный процесс предоставления услуг;
- стимулировать сотрудников;
- улучшить имидж ООО «Детский край» и качество услуг.

Вышеперечисленные эффекты от введения аттестации, в свою очередь дают возможность привлечь потребителей в рамках оказания платных услуг. В таблице 3.5 представлен эффект от улучшения качества оказания услуг.

Таблица 3.5 - Эффект от повышения качества предоставления услуг в 2019г. (прогноз)

Показатель	Величина, тыс. руб.
1. Доход от предоставления платных услуг до мероприятия	20996,4
2. Доход от предоставления платных услуг после мероприятия при прогнозе роста в 5% (р.1*1,05)	22046,2
3. Разница в полученном доходе (р.2-р.1)	1049,8
4. Затраты на организацию процесса аттестации (данные таблиц 13 и 14)	115,0
5. Откорректированный доход (р. 2- р. 3)	934,8

2. По второму направлению, эффективность от проведения внутрикорпоративного обучения сотрудников, исчисляется как разница между стоимостным показателем внешнего обучения и аналогичным показателем внутреннего обучения. Расчет эффекта представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Эффект от частичной замены внешнего обучения внутрикорпоративным в 2019г. (прогноз)

Показатель	Величина
1. Средняя стоимость проведения внешнего тренинга для группы сотрудников 10 человек (оплата услуг тренера, раздаточные материалы, возможные командировочные, проживание в гостинице) в сутки, руб.	6500
2. Средняя стоимость проведения внутреннего тренинга для группы сотрудников 10 человек (раздаточный материал, кофе-пауза, премия тренеру) в сутки, руб.	3500
3. План обучения персонала, чел. (3 группы)	30
4. Планируемое количество тренингов, ед.	6
5. Эффект, руб. $(6500*3*6-3500*3*6)$	54000

3. В таблице 3.7 показана результативность по третьему направлению, т.е. от организации доставки персонала предприятия на работу. Необходимо отметить, что такая услуга оказывается только для сотрудников из числа специалистов ООО «Детский край».

Таблица 3.7 - Эффект от внедрения доставки сотрудников на работу в 2019г. (прогноз)

Показатель	Величина	Эффект
Количество сотрудников, требующих доставки на работу, чел.	17	Своевременный приезд на работу дает повышение количества отработанного времени и рост производительности труда, понижает вероятность заболеваемости персонала и текучести кадров. Прогнозируемый показатель экономии на больничных выплатах, вербовке и обучении новых работников составляет 5% от фонда заработной платы в год. , т.е. (при средней заработной плате 25000) $17 \text{ чел.} * 25000 * 12 * 0,05 = 255,0 \text{ тыс. руб.}$
Количество микроавтобусов на 18 мест, ед.	1	
Стоимость услуг транспортной компании, тыс. руб.	300руб. в день*240 раб.дней*1 микроавтобус = 72,0 тыс.руб.	

Эффект от мероприятия составит $255-72 = 183,0$ тыс. руб.

Общий эффект от внедрения мероприятий составит $934,8+54+183$ тыс. руб., т.е. 1171,8 тыс. руб. в 2019г. Так же данные мероприятия влекут за собой положительный социальный эффект, и увеличение качества оказываемых

услуг. Социальный эффект, мотивационный и эффект от повышения уровня результативности кадровой деятельности и развития персонала проблематично рассчитать сразу, поскольку он имеет более перспективный характер.

Таким образом, по нашему мнению, мероприятия по увеличению эффективности использования кадровой составляющей, должны включать в себя три основных направления-этапа:

- проведение внутренней аттестации сотрудников на регулярной основе;
- обучение работников;
- совершенствование мотивационных процессов, стремления персонала к саморазвитию.

Реализация проекта по совершенствованию кадровой политики, который включает в себя проведение мероприятий по аттестации сотрудников, их обучению и мотивации, даст возможность заранее определять соответствие работника занимаемой должности, определить его достоинства и выявить недостатки. Это даст возможность повысить профессионализм коллектива и эффективность ООО «Детский край» в целом, поскольку принесет экономический, имиджевый и социальный эффекты.

Заключение

По результатам исследования сформулируем следующие выводы.

Реализация целей и задач предприятия осуществляется через организацию и управления персоналом, поэтому изучение кадровой политики на предприятии актуально в наше время. В практическом применении перед руководством на предприятии стоит, буквально катастрофическая, проблема в плане подбора персонала, оценки его эффективности, а так же трудоспособности. Руководству нужно верно выбрать качественный путь построения кадровой политики на предприятии.

Составными элементами кадровой политики являются следующие направления, каждое из которых мы кратко охарактеризуем.

1. Стратегия занятости, которая направлена на снабжение персоналом с высокой квалификацией, создание благоприятных условий работы, возможностей для карьерного роста и обеспечение высокого уровня безопасности труда.

2. Обучение. Это определяет организацию соответствующей обучающей базы, для того чтобы дать сотрудникам возможность повысить уровень своей квалификации и как следствие иметь перспективы для профессионального развития.

3. Оплата труда. Ее предназначение - предоставление более высокого уровня заработной платы, чем в других аналогичных компаниях, основываясь на способностях, опыте и ответственности служащего.

4. Благосостояние, которое обеспечивает большим набором льгот и услуг, чем в других компаниях, что должно быть заманчиво для сотрудников нести выгоду для предприятия.

5. Трудовые отношения, которые ориентированы на установку некоторых процедур для разрешения конфликтов по трудовым вопросам.

Итак, кадровая стратегия являет собой традиционную систему управления, своеобразный «стержень», на котором основывается кадровая

работа. Ее целью является не выявление проблемных вопросов, а модифицирование управления организацией, она базируется на утверждении, что целеустремленный работник найдет метод решения возникших проблем самостоятельно.

Согласно данным отчета о среднесписочной численности в учреждении по состоянию на 01.01.2018г. количество работающих составляло 35 человек.

Рост среднесписочной численности сотрудников ООО «Детский край» в 2017г. относительно 2016 г. составил на 5 человек (в т.ч. 1 служащего и 4 – х специалистов).

В исследуемом периоде отсутствуют значительные изменения в структуре кадров. Доля специалистов наибольшая, и составляет 54,29% в 2017 году, вторые по величине в структуре работников обслуживающий персонал, который занимает ту же долю что и в 2016 году - 22,86%, руководители занимают наименьшее место в структуре 14,29% (без изменений относительно 2016г.).

Высшее профильное образование имеет 74,3% персонала.

Наше исследуемое предприятие ООО «Детский край» в целом, имеет довольно хороший кадровый ресурс, структура организации выстроена в соответствии со спецификой деятельности и отвечает предъявляемым запросам. В соответствии с требуемыми нуждами компании подобран профессиональный и должностной состав персонала. ООО «Детский край» имеет позитивные изменения в обеспечении кадрами. Необходимо уделить пристальное внимание профессиональному обучению персонала, и его мотивации к работе и лояльности к компании в дальнейшем.

Таким образом, на основе проведенной аналитической работы можно сделать следующий вывод, что действующая в ООО «Детский край» схема управления кадрами имеет следующие прогнозируемые последствия:

- уменьшение производительности труда, в связи с потерей квалификации;
- снижение количества отработанного рабочего времени, не учитывая

простой и не по вине работников;

- уменьшение лояльности и снижение уровня корпоративной культуры работников, которое особенно обнаруживается в переводе проблем на плечи начальства.

Персонал ООО «Детский край» можно охарактеризовать как пассивный, Сотрудники имеют желание получать высокую зарплату за работу, при этом, не беря на себя дополнительной ответственности и обязательств. Обнаруживается низкая важность решенных мотивов работы, ее полезности. Довольно незначительное количество сотрудников ООО «Детский край» обнаруживают стремление показать себя, показать инициативность, а также применить творческий подход к своему труду.

Существенной проблемой необходимо отметить проблему проведения обучения, мотивирования, а также вопрос проверки квалификации сотрудников, т.е. его аттестации.

Мероприятия по увеличению эффективности использования кадровой составляющей, должны включать в себя три основных направления-этапа:

- проведение внутренней аттестации сотрудников на регулярной основе;
- обучение работников;
- совершенствование мотивационных процессов, стремления персонала к саморазвитию.

Внедрение данных мероприятий даст общий эффект, который в численном выражении составит 1171,8 тыс. руб. в 2019 году. Что подтверждает целесообразность их внедрения.

Наряду с этим, данные мероприятия влекут за собой положительный социальный эффект, и увеличение качества оказываемых услуг. Социальный, мотивационный эффекты, и эффект от роста результативности кадровой деятельности и развития персонала проблематично рассчитать сразу, поскольку он имеет более перспективный характер.

Реализация проекта по совершенствованию кадровой политики, который включает в себя проведение мероприятий по аттестации сотрудников, их

обучению и мотивации, даст возможность заранее определять соответствие работника занимаемой должности, определить его достоинства и выявить недостатки, а так же принять решение о его продвижение по карьерной лестнице, премировании либо увольнении.

Это повысит профессионализм сотрудников и эффективность ООО «Детский край» в целом, т.к. принесет экономический, социальный и имиджевый эффект.

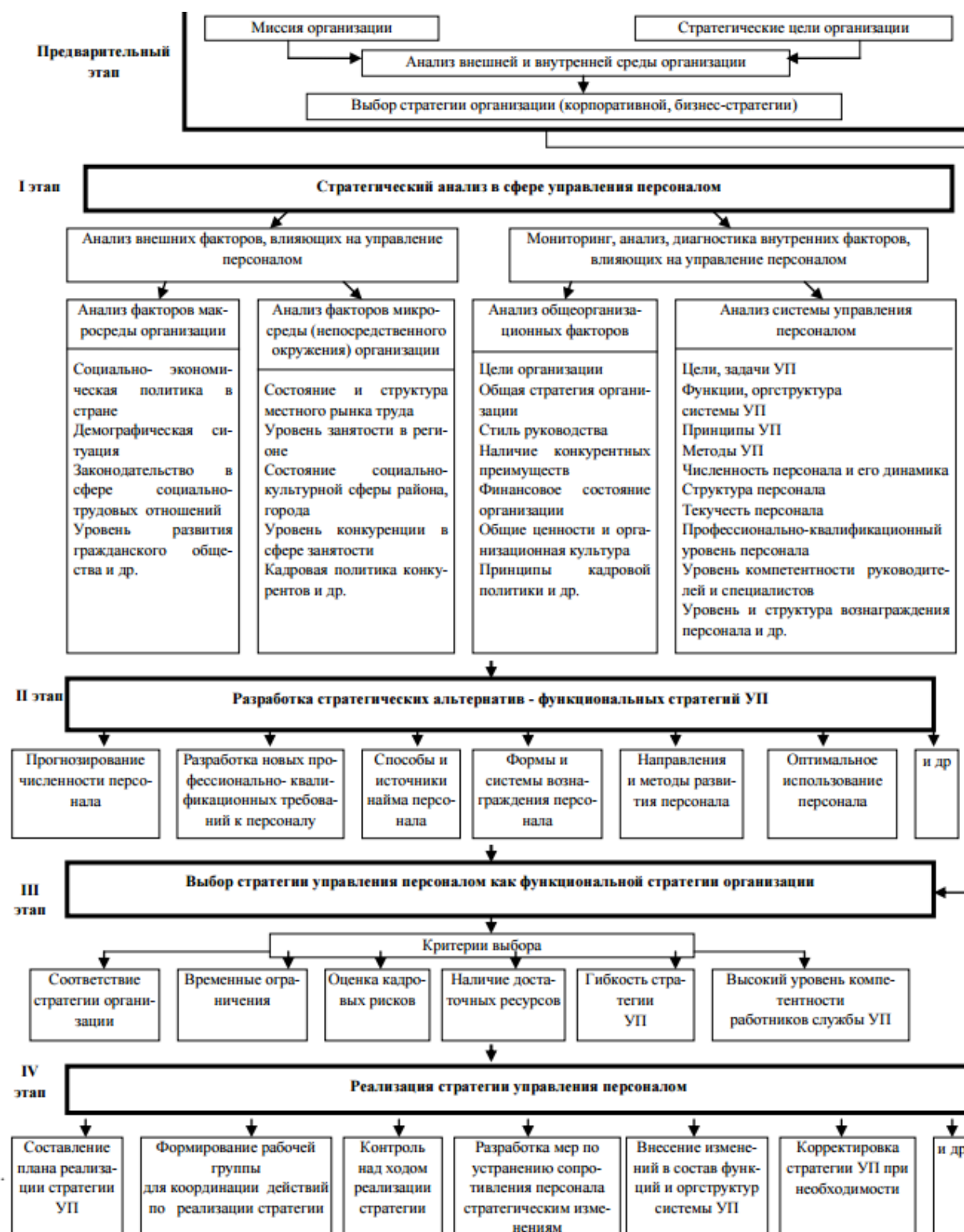
Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
2. Устав ООО «Детский край», утвержденный собранием участников 21.05.2015г.
3. Правила внутреннего трудового распорядка в ООО «Детский край» от 30.12.2016г.
4. Отчеты о результатах хозяйственной деятельности ООО «Детский край» за 2015-2017гг.
5. Аакин В.Я. Кадровая политика организаций и учреждений. - 2017. - №7. - С. 21-24.
6. Аникеев П.Р. Кадровая политика организаций // Социология. – 2016. - №7. – С. 21-25.
7. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2013. - 405 с.
8. Бакулин С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление персоналом. - 2016. - №4. - С.14-17.
9. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2013. - 563 с.
10. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 385 с.
11. Варич С.О. Как сформировать кадровую политику // Социум. – 2017. - №2. – С. 12-14.
12. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей. - СПб: Питер Пресс, 2013. - 463 с.
13. Жигалко З.М. Механизм управления персоналом // Экономикс. - 2014. - №12. - С. 35-42.
14. Закорко Д.П. Кадровая политика коммерческих предприятий // Корреспондент. – 2016. - №8. – С. 22-28.
15. Захарченко В.В. Особенности формирования кадровой политики // Корреспондент. – 2017. - №1. – С. 22-25.
16. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. - 371 с.

17. Казначевская Г. Б. Менеджмент. - Ростов-н-Дону: Феникс, 2013. - 562 с.
18. Кашковар Е.М. Менеджмент и кадры // Социальный журнал. – 2016. - №8. – С. 15-20.
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2013. - 450 с.
20. Кричевский Р.Л. Психология деловых отношений. - М.: Статут, 2013. - 410 с.
21. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2013. - 523 с.
22. Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2013. - 402 с.
23. Курбатов, В.И. Судьба лидера в коллективе // Социум. - 2016. - №4. - С. 15-21.
24. Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность управления персоналом // Экономика и бизнес. - 2017. - №4. - С. 56-62.
25. Лобяк Р.Л. Трудоустройство? Не проблема! // Кадры и зарплата. – 2016. - №7. – С. 22-26.
26. Ломаный А.В. Управление негосударственными предприятиями. СПб.: Нева, 2013. - 340 с.
27. Неретин А.С. Как правильно управлять кадрами в на предприятии // Обозрение. – 2017. - №6. – С. 12-18.
28. Ореховский П.В. Повышение эффективности управления персоналом // Общество и экономика. - 2014. - №9. - С. 29-34.
29. Панюшкин С.С. Оценка эффективности управления персоналом // Российское предпринимательство. - 2017. - №8. - С. 17-23.
30. Пылин В.В. Некоторые аспекты повышения эффективности работы с кадрами // Муниципальная власть и местное самоуправление. - 2016. - № 7. - С. 32-38.

31. Пялкова О.Л. Влияние персонала на эффективность организации // Социум. - 2017. - №4. - С. 11-13.
32. Саймон Г. Особенности принятия управленческих решений. - М.: Знание, 2013. - 274 с.
33. Санжиев Д. Проблемы кадровой политики // Экономика и жизнь. - 2016. - №24. - С. 10-14.
34. Саруханов М.И. Повышение эффективности управления персоналом // Экономика. – 2016. - №11. – С. 10-13.
35. Турчинов А.В. Политика и элементы кадровой политики // Кадры и заработная плата. - 2017. - №5. – С. 18-26.
36. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2013. - 411 с.
37. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 374 с.
38. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2013. - 382 с.
39. Федоров М.М. Кадровая политика и ее совершенствование // Социологические исследования. – 2016. - №11. – С. 14-19.
40. Шамарова Г.М. Ответственность кадрового работника: проблемы правового регулирования // Трудовое право. - 2017. - № 2. - С. 35-44.
41. Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2013. - 247 с.
42. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - М.: Знание, 2013. - 310 с.
43. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Просвещение, 2013. - 341 с.
44. Яковлев А.А. Оценка системы управления персоналом // Бизнес. - 2017. - №7. - С. 24-27.
45. Яковлев А.В. Технологии управления персоналом // Социум. – 2016. - №10. – С. 24-26.

Этапы разработки, выбора и реализации политики управления персоналом



Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

на <u>31 декабря</u> <u>2017</u> г.		Коды		
		0710002		
		28032017		
Организация	ООО «Детский Край»	по ОКПО	37308632	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7720737457	
Вид экономической деятельности	производство строительных конструкций	по ОКВЭД	450101001	
Организационно-правовая форма/форма собственности - ООО		по ОКОПФ/ОКФС	47	
Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)				
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384	
Местонахождение (адрес) г. Тольятти				

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 На <u>декабря</u> 20 <u>17</u> г. 3	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. 4	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. 5
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	2	3	3
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	1567	4559	1931
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	471	42	28
	Прочие внеоборотные активы	154	165	178
	Итого по разделу I	2194	4769	2140
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	3878	5197	5272
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
	Дебиторская задолженность	58590	65670	21798
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	46	46	46
	Денежные средства и денежные эквиваленты	23	95	8394
	Прочие оборотные активы	1	1	5
	Итого по разделу II	62538	71009	35515
	БАЛАНС	64732	75778	37655

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 На <u>декабря</u> 20 <u>17</u> г. 3	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. 4	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. 5
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	985	985	985
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-) 7	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	9203	30142	12200
	Итого по разделу III	10188	31127	13185
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	10	-	6
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	10	-	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Кредиторская задолженность	53300	42399	23370
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	1234	2252	1094
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	54534	44651	24464
	БАЛАНС	64732	75778	37655

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

Главный
бухгалтер

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ ” 20 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 17 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		28	03	2017
Форма по ОКУД		37308632		
ИНН		7720737457		
по ОКПО		450101001		
по ОКВЭД		47		
по ОКФС/ОКФС		384		
по ОКЕИ				

Организация ООО «Детский Край»

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид экономической

по

деятельности

производство строительных конструкций

ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности - ООО

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

по ОКФС/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Местонахождение: г. Тольятти

по ОКЕИ

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За _____ год	За _____ год
		20 17 г. 3	20 16 г. 4
	Выручка 5	383627	416828
	Себестоимость продаж	(244058)	(216631)
	Валовая прибыль (убыток)		
	Коммерческие расходы	(26294)	24607)
	Управленческие расходы	(45610)	79712)
	Прибыль (убыток) от продаж	67665	95878
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	10178	15869
	Прочие расходы	(8081)	(11335)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	69762	100412
	Текущий налог на прибыль	(14354)	(20240)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	17	138
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(10)	6
	Изменение отложенных налоговых активов	429	14
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	55827	80192

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год	За _____ год
		20 17 ____ г. ³	20 16 ____ г. ⁴
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель	_____ (подпись)	_____ (расшифровка подписи)	_____ (подпись)	_____ (расшифровка подписи)
--------------	--------------------	--------------------------------	--------------------	--------------------------------

Главный
бухгалтер

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 16 г.

за _____ год _____ 20 16 г.		Коды		
Форма по ОКУД		0710002		
Дата (число, месяц, год)		27	03	2016
Организация	_____ ООО «Детский Край» _____	по ОКПО 37308632		
Идентификационный номер налогоплательщика _____		ИНН 7720737457		
Вид экономической	_____	по		
деятельности	_____ производство строительных конструкций _____	ОКВЭД 450101001		
Организационно-правовая форма/форма собственности - ООО _____				
Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) _____		по ОКОПФ/ОКФС 47		
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)				
Местонахождение: г. Тольятти _____		по ОКЕИ 384		

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За _____ год	За _____ год
		20 16 г. 3	20 15 г. 4
	Выручка 5	416828	233826
	Себестоимость продаж	(216631)	(150930)
	Валовая прибыль (убыток)		
	Коммерческие расходы	(24607)	24601)
	Управленческие расходы	(79712)	38620)
	Прибыль (убыток) от продаж	95878	19675
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	15869	1265
	Прочие расходы	(11335)	(10333)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	100412	10607
	Текущий налог на прибыль	(20240)	(4745)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	138	2606
	Изменение отложенных налоговых обязательств	6	-
	Изменение отложенных налоговых активов	4	18
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	80192	5880

Пояснения 1	Наименование показателя ²	За _____ год	За _____ год
		20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель	_____ (подпись)	_____ (расшифровка подписи)	_____ (подпись)	_____ (расшифровка подписи)
--------------	--------------------	--------------------------------	--------------------	--------------------------------

Главный
бухгалтер

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение Д

Таблица функционального разделения труда в отделе кадров ООО
«Детский Край»

№ п/п	Наименование функции	Начальник отдела кадров	Ведущий специалист по управлению персоналом	Специалист по развитию персонала	Специалист по найму персонала	Специалист по учету персонала	Трудоёмкость функции, человеко- часы (в мес.)
1	Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам	РА	С	О	И		184
2	Рассмотрение предложений о выдвижении на должности	РА	С	О	И		80
3	Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников	Р	С	И			80
4	Анализ текучести кадров	Р	О		И	И	57
5	Контроль за состоянием работы кадров	РА	О	С	И		58
6	Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала	Р	С	О	И		63
7	Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров	Р	О	С	И	И	78
8	Проведение работ с резервом кадров	РА	С	О	И		50
9	Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров	Р	С		С	О	120
10	Оформление документации при приеме, увольнении работников	Р	С	С	И	О	70
11	Ведение трудовых книжек		Р		О	И	33
12	Рассмотрение писем, жалоб, заявлений	Р	О	С	И		87
13	Подготовка годовых отчетов	РА	О	С	П	И	96
	Итого:						1056

Р – руководитель, С – согласовывает, И – исполняет, А – анализирует, О – организует, П – передает, получает информацию.