



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
БИЗНЕСА»

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
33,50 % авторского текста

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована
« 24 » 12 2018 г.
зав. кафедрой _____ Э,УиП
(название кафедры)
Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-409/114-8-1 Кл
Шамагулова Анастасия Сергеевна

Научный руководитель:
д.э.н, профессор
Лысенко Юлия Валентиновна

Челябинск
2019

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы кадровой политики.....	6
1.1 Кадровая политика задачи и типы.....	6
1.2 Типы кадровой политики.....	9
1.3 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия...	14
Глава 2. Практика разработки отдельных элементов кадровой политики организации в современных условиях.....	22
2.1 Организация и проведение аттестации персонала	22
2.2 Разработка отдельных элементов кадровой политики АО «Север» г. Тюмень.....	31
2.3 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации.....	52
Выводы.....	58
Список литературы	62

устранению выявленных недостатков [25].

2.2 Разработка кадровой политики в АО «Север»

Введение

Тема дипломной работы - «Разработка кадровой политики в организации малого и среднего бизнеса». В условиях развития современной экономики, ее конкурентоспособности, масштабов научно-технических преобразований, выпуска высококачественной продукции обуславливается, в первую очередь, трудовыми ресурсами страны.

В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиважнейшие ресурсы организации. Они являются главной производительной силой общества.

Управления трудовыми ресурсами имеет большое значение в современной практики. Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами обусловлена тем, что персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения трудовой деятельности на предприятии.

Проблемы кадровой политики рассматривали еще представители классической (научной и административной) школы менеджмента. Так, принципы научного менеджмента Ф. У. Тейлора включали такие элементы кадровой политики, как:

- развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п. Административная концепция А.Файоля рассматривала кадровую политику как один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала».

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом сочетал бы цели и приоритеты предприятия и его работников.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что осуществляется благодаря разработке кадровой политики организации. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании.

Целью дипломного проекта является анализ деятельности организации, ее кадровый потенциал и определить возможные пути его совершенствования, изучение теоретических основ разработки кадровой политики организации в современных условиях, а также **разработка** кадровой политики организации АО «Север».

Задачи:

- выявить особенности формирования и развития кадровой политики организации в современных условиях;
- дать характеристику стратегиям и методам формирования кадровой политики;
- проанализировать организационную деятельность, систему управления персоналом и элементы кадровой политики АО «Север»— разработать проект кадровой политики в компании и оценить его эффективность.

Объект – управление персоналом АО «Север».

Предмет – формирования кадровой политики данной организации.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- определена основа кадровой политики, и ее задачи;
- выявлены взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития предприятия;
- изучены отдельные элементы кадровой политики организации;
- исследована кадровая политика АО «Север»;
- предложены пути повышения эффективности кадровой политики.

Объектом исследования выступила организация АО «Север».

Предметом дипломного проекта является изучение разработки кадровой политики организации в современных условиях.

Для написания работы использовалась специализированная литература по управлению персоналом, публикации в периодической печати, материалы Internet-ресурсов для специалистов по управлению персоналом.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются основы разработки кадровой политики организации.

Во второй главе охарактеризована практика разработки кадровой политики организации в современных условиях, раскрыты результаты исследования

кадровой политики АО «Север», сформулированы предложения по повышению эффективности кадровой политики данной организации.

Глава 1. Теоретические основы кадровой политики.

1.1 Кадровая политика задачи и типы.

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации является ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [1]. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В настоящее время кадровая политика - это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

-увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

-подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

-набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

-набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

-вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

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

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др. [10].

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия,

производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести [1].

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутривозводскому движению кадров и т.д. [3].

кадровый политика предприятие стратегия.

1.2 Типы кадровой политики.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их

группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую* [10].

Взаимосвязь кадровой политики и процессов управления персоналом иллюстрирует таблица № 1.

Таблица №1.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда,

		следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ³ / ₄ вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается за заслуженным сотрудником компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная и реактивная кадровая политика:

Пассивная политика кадров на первый взгляд представляется нелогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для

такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

В реактивной политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы, и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании [10].

Превентивная и активная кадровая политика:

О превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно

представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации *активной кадровой политики*.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики — рациональную и авантюристическую.

В рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

- 1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.
- 2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

В авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия [10].

1.3 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

- производственная деятельность предприятия - реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
- финансово-экономическая - возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы;
- социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия [18].

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления:

1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства [4].

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на «пустом» месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной

области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация - вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей [12]. Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При

диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности - ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты. Анализ работы предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса. Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также

неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу [6].

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;
- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);
- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;
- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до «лучших времен» на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;
- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах. Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организации. Стратегия управления персоналом предстает как система правил и норм работы с ним, адаптируемых к специфике кадровых проблем организации, ее кадровому потенциалу и тенденциям его развития [7].

Кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения ее гибкости, то есть способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры кадров, их подготовке и тренировке.

Основы кадровой политики, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности. Принципы кадровой политики предполагают постоянное совершенствование процессов отбора, обучения и расстановки руководителей всех уровней управления.

Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения кадров, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, перманентно получать сведения о движении кадров организации и возникающих в связи с этим проблемах.

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти акции должны осуществляться на научной основе, с позиции системного подхода [8].

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом

быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стилль управления, закреплeнный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов [19].

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. С стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Глава 2. Практика разработки отдельных элементов кадровой политики организации в современных условиях

2.1 Организация и проведение аттестации персонала.

Основная задача кадровой политики заключается в подборе и найме персонала, подготовки квалифицированных специалистов к работе и их последующее обучение, мотивация и организация труда, планирование служебного роста, планирование затрат на персонал, а также аттестация персонала.

Рассмотрим отдельные элементы кадровой политики организации:

1. Планирование, отбор и найм персонала.

Планирование персонала — непрерывный процесс. Как и любой вид планирования, оно предусматривает постановку целей, обоснование порядка, методов их достижения и внесение уточнений в зависимости от возможных изменений условий реализации поставленных целей. Таким образом, планирование персонала представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и трудовых ресурсов.

Можно считать, что процесс планирования включает три этапа:

- 1. Оценка наличных ресурсов.**
- 2. Оценка будущих потребностей.**
- 3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей [9].**

Однако процесс планирования персонала является элементом системы планирования организации. На основании целей разрабатываются организационные планы. Они определяют общую и производственную структуры организации. При этом определяются категории персонала по каждому структурному звену, потребности в их количестве. В расчетах используют анализ производственной программы, прогнозы изменения производительности труда, показатели текучести персонала.

Прогнозные расчеты осуществляют по специально разработанным математическим моделям. Они позволяют прогнозировать состояние

человеческих ресурсов по основным элементам на различные периоды (обычно до пяти лет). Прогноз ведется в различных разрезах: в целом, по профессионально-квалификационному, половозрастному и другим признакам.

На основании текущих и будущих потребностей разрабатывается программа их удовлетворения. Потребности в персонале выступают в качестве цели, а программа — в качестве средства ее достижения.

Разработка программы начинается с анализа обеспеченности внутренними ресурсами, который дополняется схемами замещения управленческих постов. Здесь основой для планирования является детализированный учет управленческих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. Составляются списки кандидатов на замещение.

Возможности системы планирования персонала зависят от информационной базы. Эта база должна включать банк данных, характеризующих каждого работника. Для его обеспечения необходима надежная система сбора и обновления информации.

Дефицит персонала необходимо ликвидировать путем найма персонала. Под наймом понимается юридическое оформление трудовых отношений между работниками и работодателем в рамках, предусмотренных законом.

Для найма соответствующих работников необходимо точно знать задачи, решаемые на конкретных работах, и характеристики этих работ. Данная информация формируется в процессе анализа и оценки рабочих мест.

Найму предшествует этап вербовки (набор) и отбора персонала. Под вербовкой понимается создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные или освобождающиеся должности. Отбор персонала представляет собой обоснованное выявление наиболее подходящих кандидатур на конкретные должности.

Вербовка производится из внешних или внутренних источников.

Внешняя вербовка осуществляется через объявления в средствах массовой информации, обращения к агентствам по трудоустройству, учебным заведениям и т.п.

По возможности набор персонала следует стремиться вести в своей организации. Продвижение работников по службе обходится, как правило, дешевле, чем найм со стороны. Кроме того, это повышает заинтересованность работников и усиливает их привязанность к организации.

Удобной формой для вербовки внутри организации является график учета. Он представляет схему подразделения со всеми должностями. На этой схеме для каждой должности фиксируются возможности ее перемещения или продвижения и готовность к ним. Готовность определяется рядом специфических факторов, которые отражаются в схеме. Это могут быть, например, возраст и стаж работы. В конечном счете любая организация всегда использует как внешний, так и внутренний источники вербовки.

В сформированном резерве необходимо иметь нескольких кандидатов на любую должность. Это облегчает маневры и повышает качество работы с персоналом. Отбор кандидатов на конкретную должность может производиться различными методами.

Первым и практически обязательным является анкетный опрос. В анкете кандидат приводит основные сведения из своей биографии об образовании и стаже работы. В нее могут включаться и другие сведения. Анкетные данные позволяют судить о потенциальной пригодности кандидата на должность и дают возможность составить перечень вопросов для собеседования.

Следующим методом отбора является наведение справок у лиц, знающих претендентов.

В ряде случаев полезным, а иногда и необходимым методом являются испытания. Испытания должны предусматривать оценку способностей к выполнению работ, присущих должности. Для многих должностей возможно применение испытательного срока.

Наиболее формализованным методом отбора является тестирование. Оно позволяет достаточно эффективно и быстро оценить пригодность кандидата. Однако составление тестов, позволяющих вести действительно эффективный отбор, - сложная работа, требующая высококвалифицированных специалистов.

Такая работа зачастую может оказаться слишком дорогостоящей для малых организаций. Она обычно целесообразна при отборе значительных количеств персонала на однородные должности [5].

Обычно отбор завершается собеседованием. Этот метод является самым важным. Только непосредственное общение позволяет окончательно выявить позиции и оценить качества кандидата.

Наем персонала в настоящее время может осуществляться в двух формах. В форме коллективного трудового договора и в форме контракта.

Первая форма предусматривает бессрочный договор. Все вопросы в нем регламентируются Трудовым кодексом Приднестровской Молдавской Республики и нормативными актами. Кроме того, этот договор не персонифицирован и отражает общие требования к персоналу и отдельным должностям.

Вторая форма предусматривает договор на определенный срок (до 5 лет). Трудовые отношения в нем являются предметом соглашения между работодателем и конкретным лицом. Они могут персонифицироваться и носить индивидуальный характер. Например, может быть особо оговорен порядок отпусков работника или режим работы, может быть введено условие увольнения работника за нарушение коммерческой тайны. Однако правовой основой контрактной системы является тоже Трудовой кодекс.

Сфера применения контрактной системы в настоящее время практически не ограничена. Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными законами.

2. Планирование затрат на персонал и методы определения их эффективности.

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду имеет особое значение. Именно этими способами можно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также наибольшие резервы для повышения эффективности конкурентоспособности организации [23].

Результаты трудовой деятельности соизмеряются с затратами на персонал и служат основой для формирования системы стимулирования и мотивации труда.

При планировании и анализе показателей по труду рассматриваются: трудоемкость и производительность труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Затраты на персонал включают в себя: оплату произведенной работы; выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени; премии и вознаграждения; стоимость бесплатного питания; предоставления жилья; стоимость профессионального обучения; обеспечение персонала одеждой; налоги на заработную плату.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные. Основные расходы включают в себя заработную плату и премии. К дополнительным расходам относятся: единый социальный налог, страховые взносы по добровольному медицинскому страхованию, оплату отпусков, оплату больничных листов, затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, затраты на обучение сотрудников, затраты на привлечение персонала, прочие затраты. Кроме того, в дополнительные расходы включаются также и социальные расходы, а именно: оплата транспортных расходов, оплата медицинских и оздоровительных услуг, компенсация расходов на питание, оплата спецодежды и пр.

Экономическая эффективность управления может быть охарактеризована показателями эффективности работы предприятия и показателями эффективности работы самого аппарата управления. На каждом предприятии оцениваются экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов, оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом [7].

Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях. Во-первых, речь идет об общей эффективности затрат как таковых, т.е. относительной величине эффекта, который они приносят. Во-вторых, можно говорить о сравнительной эффективности затрат, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников, а следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал Эзп (в процентах) определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам или обратным ему показателем.

Эз.п. = результат деятельности/затраты X 100% (1)

Эз.п. = затраты / результат деятельности X100% (2)

В качестве результата деятельности можно при этом рассматривать: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза. Эти показатели целесообразно прослеживать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В ситуации, когда постоянно осуществляются различного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить различные варианты связанных с этим инвестиций. Для выбора лучшего варианта существует несколько способов.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в основе его, состоит в том, что уменьшение затрат живого труда, а следовательно, и сокращение заработной платы, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется

меньше суммы выплаченной за тот же срок заработной платы, то мероприятия проводить с экономической точки зрения целесообразно (здесь не учитываются, правда, социальные аспекты, например, большая удовлетворенность трудом).

С помощью приведенной ниже простой формулы Ток можно приблизительно подсчитать, за какой срок сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений).

$$\text{Ток} = K1 - K2 / ЗП2 - ЗП1 \quad (3)$$

где $K1$ и $K2$ — капитальные вложения по первому и второму вариантам;

$ЗП1$ и $ЗП2$ — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Аттестация кадров – важный элемент кадровой политики организации. Это одна из наиболее эффективных форм оценки кадров. Аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса [25].

Аттестация позволяет:

- определить соответствие работника занимаемой должности;
- использовать каждого работника в соответствии с полученной специальностью и квалификацией;
- выявить перспективы применения потенциальных способностей и возможностей работника;
- определить необходимость подготовки или переподготовки работника;
- обеспечить возможности передвижения кадров, освобождения работника от должности, а также перевода на более или менее квалифицированную работу.

Основой для аттестации работников служит комплексная оценка их деятельности, включая профессиональные, деловые, духовно-нравственные и личные качества работника, а также результаты его труда, на основе системы соответствующих показателей, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

При проведении комплексной оценки деловых качеств необходимо учитывать различия в трудовых функциях и характере деятельности работников. Опыт проведения аттестации свидетельствует о ее положительном влиянии на все стороны деятельности руководителей и специалистов, повышение требовательности и усиление ответственности за выполнение должностных обязанностей, своевременность и качество принимаемых решений. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Кроме того, аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Функции по проведению аттестации распределяются между руководителем организации и службой управления персоналом (отделом кадров). Кадровая служба разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников – высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях [15].

Контроль за проведением аттестации работников, соблюдением сроков, очередности и установленного регламента также осуществляет служба управления персоналом (кадровая служба) предприятия.

В отечественной практике оптимальным считается, когда аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. В большинстве зарубежных стран наиболее целесообразной признается годовая периодичность проведения аттестации. Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение.

Конкретные сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов: подготовка к проведению аттестации; аттестация; принятие решения по результатам аттестации. Основным документом, который представляется в аттестационную комиссию (не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации), является отзыв (характеристика).

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств. Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого.

Чтобы обеспечить объективность оценок работников при аттестации, рекомендуется придерживаться следующих принципов: единства условий для всех аттестуемых, объективности и действенности, т. е. аттестация должна влиять на улучшение качественных характеристик и количественных показателей в труде работника, прошедшего аттестацию.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т. е. дает одно из следующих заключений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);

– не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, изменении заработной платы и т. д.

При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности, необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы.

После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков [25].

2.2 Разработка кадровой политики в АО «Север»

Основная задача кадровой политики заключается в подборе и найме персонала, подготовки квалифицированных специалистов к работе и их последующее обучение, организация труда, планирование служебного роста, планирование затрат на персонал, а также аттестация персонала.

Рассмотрим отдельные элементы кадровой политики организации.

1. Планирование, отбор и наем персонала

Планирование персонала — непрерывный процесс. Как и любой вид планирования, оно предусматривает постановку целей, обоснование порядка, методов их достижения и внесение уточнений в зависимости от возможных изменений условий реализации поставленных целей. Таким образом,

планирование персонала представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и трудовых ресурсов.

Можно считать, что процесс планирования включает три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей [9].

Однако процесс планирования персонала является элементом системы планирования организации.

На основании целей разрабатываются организационные планы. Они определяют общую и производственную структуры организации. При этом определяются категории персонала по каждому структурному звену, потребности в их количестве. В расчетах используют анализ производственной программы, прогнозы изменения производительности труда, показатели текучести персонала.

Прогнозные расчеты осуществляют по специально разработанным математическим моделям. Они позволяют прогнозировать состояние человеческих ресурсов по основным элементам на различные периоды (обычно до пяти лет). Прогноз ведется в различных разрезах: в целом, по профессионально-квалификационному, половозрастному и другим признакам.

На основании текущих и будущих потребностей разрабатывается программа их удовлетворения. Потребности в персонале выступают в качестве цели, а программа — в качестве средства ее достижения.

Разработка программы начинается с анализа обеспеченности внутренними ресурсами, который дополняется схемами замещения управленческих постов. Здесь основой для планирования является детализированный учет управленческих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. Составляются списки кандидатов на замещение.

Возможности системы планирования персонала зависят от информационной базы. Эта база должна включать банк данных, характеризующих каждого

работника. Для его обеспечения необходима надежная система сбора и обновления информации.

Не хватку персонала необходимо устранить путем найма персонала. Под наймом понимается правовое оформление трудовых отношений между работниками и работодателем в рамках, предусмотренных законом.

Для найма соответствующих работников необходимо точно знать задачи, решаемые на конкретных работах, и характеристики этих работ. Данная информация формируется в процессе анализа и оценки рабочих мест.

Найму предшествует этап набора и отбора персонала. Под набором понимается создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные или освобождающиеся должности. Отбор персонала представляет собой обоснованное выявление наиболее подходящих кандидатур на конкретные должности.

Набор производится из внешних или внутренних источников.

Внешняя вербовка осуществляется через объявления в средствах массовой информации, обращения к агентствам по трудоустройству, учебным заведениям и т.п.

По возможности набор персонала следует стремиться вести в своей организации. Продвижение работников по службе обходится, как правило, дешевле, чем наем со стороны. Кроме того, это повышает заинтересованность работников и усиливает их привязанность к организации.

Удобной формой для вербовки внутри организации является график учета. Он представляет схему подразделения со всеми должностями. На этой схеме для каждой должности фиксируются возможности ее перемещения или продвижения и готовность к ним. Готовность определяется рядом специфических факторов, которые отражаются в схеме. Это могут быть, например, возраст и стаж работы. В конечном счете любая организация всегда использует как внешний, так и внутренний источники вербовки.

В сформированном резерве необходимо иметь нескольких кандидатов на любую должность. Это облегчает маневры и повышает качество работы с

персоналом. Отбор кандидатов на конкретную должность может производиться различными методами.

Первым и практически обязательным является анкетный опрос. В анкете кандидат приводит основные сведения из своей биографии об образовании и стаже работы. В нее могут включаться и другие сведения. Анкетные данные позволяют судить о потенциальной пригодности кандидата на должность и дают возможность составить перечень вопросов для собеседования.

Следующим методом отбора является наведение справок у лиц, знающих претендентов.

В ряде случаев полезным, а иногда и необходимым методом являются испытания. Испытания должны предусматривать оценку способностей к выполнению работ, присущих должности. Для многих должностей возможно применение испытательного срока.

Наиболее формализованным методом отбора является тестирование. Оно позволяет достаточно эффективно и быстро оценить пригодность кандидата. Однако составление тестов, позволяющих вести действительно эффективный отбор, - сложная работа, требующая высококвалифицированных специалистов. Такая работа зачастую может оказаться слишком дорогостоящей для малых организаций. Она обычно целесообразна при отборе значительных количеств персонала на однородные должности [5].

Обычно отбор завершается собеседованием. Этот метод является самым важным. Только непосредственное общение позволяет окончательно выявить позиции и оценить качества кандидата.

Набор персонала в настоящее время может осуществляться в двух формах. В форме коллективного трудового договора и в форме контракта.

Первая форма предусматривает бессрочный договор. Все вопросы в нем регламентируются Трудовым кодексом и нормативными актами. Кроме того, этот договор не персонифицирован и отражает общие требования к персоналу и отдельным должностям.

Вторая форма предусматривает договор на определенный срок (до 5 лет). Трудовые отношения в нем являются предметом соглашения между работодателем и конкретным лицом. Они могут персонифицироваться и носить индивидуальный характер. Например, может быть особо оговорен порядок отпусков работника или режим работы, может быть введено условие увольнения работника за нарушение коммерческой тайны. Однако правовой основой контрактной системы является тоже Трудовой кодекс.

Сфера применения контрактной системы в настоящее время практически не ограничена. Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными законами.

2. Планирование затрат на персонал и методы определения их эффективности.

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду имеет особое значение. Именно этими способами можно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также наибольшие резервы для повышения эффективности конкурентоспособности организации [23].

Результаты трудовой деятельности соизмеряются с затратами на персонал и служат основой для формирования системы стимулирования и мотивации труда.

При планировании и анализе показателей по труду рассматриваются: трудоемкость и производительность труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Затраты на персонал включают в себя: оплату произведенной работы; выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени; премии и вознаграждения; стоимость бесплатного питания; предоставления жилья; стоимость профессионального обучения; обеспечение персонала одеждой; налоги на заработную плату.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные. Основные расходы включают в себя заработную плату и премии. К дополнительным расходам относятся: единый социальный налог, страховые взносы по добровольному медицинскому страхованию, оплату отпусков, оплату больничных листов, затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, затраты на обучение сотрудников, затраты на привлечение персонала, прочие затраты. Кроме того, в дополнительные расходы включаются также и социальные расходы, а именно: оплата транспортных расходов, оплата медицинских и оздоровительных услуг, компенсация расходов на питание, оплата спецодежды и пр.

Экономическая эффективность управления может быть охарактеризована показателями эффективности работы предприятия и показателями эффективности работы самого аппарата управления. На каждом предприятии оцениваются экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов, оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом [7].

Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях.

Во-первых, речь идет об общей эффективности затрат как таковых, т.е. относительной величине эффекта, который они приносят.

Во-вторых, можно говорить о сравнительной эффективности затрат, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников а, следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал Эз.п. (в процентах) определяются как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам или обратным ему показателем.

Эз.п. = результат деятельности/затраты X 100% (1)

Эз.п. = затраты / результат деятельности X100% (2)

В качестве результата деятельности можно при этом рассматривать: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза. Эти показатели целесообразно прослеживать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В ситуации, когда постоянно осуществляются различного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить различные варианты связанных с этим инвестиций.

Для выбора лучшего варианта существует несколько способов.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в основе его, состоит в том, что уменьшение затрат живого труда, следовательно, и сокращение заработной платы, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется меньше суммы выплаченной за тот же срок заработной платы, то мероприятия проводить с экономической точки зрения целесообразно (здесь не учитываются, правда, социальные аспекты, например, большая удовлетворенность трудом).

С помощью приведенной ниже простой формулы Ток можно приблизительно подсчитать, за какой срок сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений).

$$\text{Ток} = K1 - K2 / ЗП2 - ЗП1$$

где K1 и K2 — капитальные вложения по первому и второму вариантам;

ЗП1 и ЗП2 — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

3. Организация и проведение аттестации персонала

Аттестация кадров – важный элемент кадровой политики организации. Это одна из наиболее эффективных форм оценки кадров. Аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса [25].

Аттестация позволяет:

- определить соответствие работника занимаемой должности;
- использовать каждого работника в соответствии с полученной специальностью и квалификацией;
- выявить перспективы применения потенциальных способностей и возможностей работника;
- определить необходимость подготовки или переподготовки работника;
- обеспечить возможности передвижения кадров, освобождения работника от должности, а также перевода на более или менее квалифицированную работу.

Основой для аттестации работников служит комплексная оценка их деятельности, включая профессиональные, деловые, духовно-нравственные и личные качества работника, а также результаты его труда, на основе системы соответствующих показателей, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

При проведении комплексной оценки деловых качеств необходимо учитывать различия в трудовых функциях и характере деятельности работников. Опыт проведения аттестации свидетельствует о ее положительном влиянии на все стороны деятельности руководителей и специалистов, повышение требовательности и усиление ответственности за выполнение должностных обязанностей, своевременность и качество принимаемых решений. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Кроме того, аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Функции по проведению аттестации распределяются между руководителем организации и службой управления персоналом (отделом кадров). Кадровая служба разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников – высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях [15].

Контроль за проведением аттестации работников, соблюдением сроков, очередности и установленного регламента также осуществляет служба управления персоналом (кадровая служба) предприятия.

В отечественной практике оптимальным считается, когда аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. В большинстве зарубежных стран наиболее целесообразной признается годовая периодичность проведения аттестации. Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение.

Конкретные сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов: подготовка к проведению аттестации; аттестация; принятие решения по результатам аттестации. Основным документом, который представляется в аттестационную комиссию (не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации), является отзыв.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его

профессиональных, деловых и личных качеств. Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого.

Чтобы обеспечить объективность оценок работников при аттестации, рекомендуется придерживаться следующих принципов: единства условий для всех аттестуемых, объективности и действенности, т. е. аттестация должна влиять на улучшение качественных характеристик и количественных показателей в труде работника, прошедшего аттестацию.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т. е. дает одно из следующих заключений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);
- не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, изменении заработной платы и т. д.

При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности, необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы.

После проведения аттестации работников организации издается приказ распоряжение или иной акт, которым утверждаются разработанные мероприятия,

изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков [25].

1. Общая характеристика организации

В связи возникновением новой политической и социально-экономической ситуации, требующие новых подходов в организации деятельности малого и среднего бизнеса. В 2010 году была создана электротехническая лаборатория АО «Север».

Основными функциями организации являются. Электротехническая лаборатория выполняет работы по наладке и испытанием действующего и вновь вводимого электрооборудования и электроустановок на основании утвержденных сроков сдачи вводимых в эксплуатацию электроустановок и плана технического обслуживания электроустановок, предоставляет сопутствующие документы и отчеты по проделанной работе. Работы выполняются на основании договоров, заключенных в установленном порядке с заказчиком.

С 2017 года электротехническая лаборатория стала структурным подразделением АО «ГМС Нефтемаш».

В своей деятельности электротехническая лаборатория руководствуется действующими документами Госстандарта России и Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору Управления по технологическому и экологическому надзору Ростехнадзора по Тюменской области и отраслевыми руководящими документами. Электротехническая лаборатория оснащена испытательным оборудованием и средствами измерений, располагает фондом нормативных и других необходимых документов, достаточных для проведения испытаний в области заявленных видов работ.

2. Анализ кадровой политики организации

Персонал организации состоит из 18 человек, руководитель организации, главный бухгалтер, специалист отдела кадров, секретарь, начальник лаборатории, инженер ЭТЛ, электромонтёры по испытаниям и измерениям электрооборудования, слесарь электромонтажных работ. В приложение №1 представлено штатное расписание АО «Север», а в приложение №2 – его организационная структура.

Генеральный директор:

Осуществляет руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации, обеспечивает соблюдение законности в деятельности фирмы, составляет стратегические и текущие планы, организует работу организации эффективное взаимодействие всех структурных подразделений фирмы.

Главный бухгалтер:

Производит начисления и выплату заработной платы составляет отчет по финансовой деятельности, обрабатывает информацию и своевременно предупреждает о негативных явлениях в финансовой деятельности, мобилизует внутрипроизводственные резервы и эффективно их использует.

Бухгалтер:

Ведение финансово-хозяйственных операций, учета обязательств и имущества, в том числе оформление приобретения и реализации продукции, изделий, товарно-материальных ценностей и т.д. учет движения денежных средств, а также отражение процессов и операций, связанных с финансами предприятия на бухгалтерских счетах организации, работа с кассовой наличностью; оформление, прием и выдача, а также контроль за движением первичной бухгалтерской документации (счета, акты, накладные и т.п.).

Секретарь:

Осуществляет работу по организационно - техническому обеспечению административно - распорядительной деятельности руководителя предприятия. Принимает поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию,

передает ее в соответствии с принятым решением в структурные подразделения или конкретным исполнителям для использования в процессе работы либо подготовки ответов. Ведет делопроизводство, выполняет различные операции с применением компьютерной техники, предназначенной для сбора, обработки и представления информации при подготовке и принятии решений. Принимает документы и личные заявления на подпись руководителя предприятия. Подготавливает документы и материалы, необходимые для работы руководителя.

Специалист отдела кадров:

Выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля.

Начальник ЭТЛ относится к категории руководителей:

На должность начальника ЭТЛ назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы на производстве не менее 1 года или среднее профессиональное образование и стаж работы на производстве не менее 3 лет.

Должен знать и иметь навыки: Основы трудового законодательства. Требования охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности. Программы Word, Excel, DIRECTUM. Законодательные и нормативные правовые акты, нормативные и методические материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности Цеха. Схемы высоковольтных и низковольтных распределительных сетей электроустановок потребителей. Нормативно-техническую документацию по обеспечению производства, метрологической аттестации, транспортировке, хранению, проверке, настройке, юстировке используемых средств измерения, специфике их применения.

Руководящие материалы по электрическим испытаниям и наладке электроустановок. Содержание электрической части проектов объектов, последовательность выполнения электромонтажных работ, СНиП на строительномонтажные и наладочные работы, особенности ведения сметно-договорной работы на выполнение пуско-наладочных работ.

Инженер электротехнической лаборатории относится к категории специалистов:

Должен знать и иметь навыки: Обеспечивать правильную эксплуатацию оборудования и инструментов, не допускать загроможденной и захламленности рабочих мест, проходов и проездов. Руководить работниками производственной бригады (электромонтер по испытаниям и измерениям, слесарь электромонтажник и т.д.), участвующих в пуско-наладочных работах, и обеспечивать соблюдение требований по охране труда в соответствии с видом выполняемых работ. Проверять состояние оборудования, средств измерений и инструментов на рабочих местах членов производственной бригады и принимать меры по устранению обнаруженных недостатков.

Электромонтер по испытаниям и измерениям электрооборудования относится к категории рабочих:

На должность электромонтера по испытаниям и измерениям электрооборудования назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование без опыта работы или среднее профессиональное

образование и стаж работы на производстве не менее 1 года. Выполнять приказы и распоряжения начальника ЭТЛ. Выполнять полный монтаж, демонтаж, испытание и сборку электрооборудования, электрических машин и узлов всевозможных конструкций и систем, кабельных и воздушных сетей. Устранять дефекты, обнаруженные при сборке и испытании узлов, агрегатов, машин. Выполнять работу по наладке, испытаниям электрооборудования в соответствии с методиками, нормативными и другими руководящими материалами. Обеспечивать своевременный ввод электрооборудования в эксплуатацию

Слесарь электромонтажных работ относится к категории рабочих:

На должность слесаря электромонтажных работ назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего специального, иметь профессиональные знания в соответствии с требованиями ЕТКС, предъявляемые к слесарю электромонтажных работ 4 разряда. Устройство, принцип работы и правила эксплуатации электрических машин и аппаратов, преобразователей постоянного и переменного тока, аппаратуры напряжением до и выше 1000В. Способы наиболее сложного электромонтажа механизмов, блоков, приборов, агрегатных станков, групповых соединений и схем, и методы их испытания. Правила испытания и включения в работу машин, приборов и автоматики. Способы измерения величин сопротивления и изоляции. Основы механики и технологии металлов в пределах выполняемой работы. Правила внутреннего трудового распорядка. Устройство закрепленного за ним оборудования.

Проанализируем основные экономические и трудовые показатели АО «Север» в Приложение №3.

Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, специалисты, рабочие, служащие), образовательного состава (структуры персонала по образованию), возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу, уровня профессиональной подготовки.

Рассмотрим значения этих характеристик для АО «Север».

1. Структура персонала по категориям

В состав персонала АО «Север» входят только две категории: руководители, инженерно-технический персонал и рабочий персонал. В течение 2015-2017 гг. доля специалистов и руководителей не изменилась. В приложение №4 представлена динамика численности персонала по категориям.

2. Образовательный состав

Основная часть кадрового состава предприятия имеет высшее образование, при этом доля работников, имеющих высшее образование в общей численности персонала увеличилась за последние три года на 6% в диаграмме приложения №5.

3. Структура по полу - в структуре персонала организации по полу за 2015-2017 гг. примерно одинаковое распределение:

- в 2015 году – 17% женщин и 83% мужчин;
- в 2016 году – 23% женщин и 77% мужчин;
- в 2017 году – 23% женщин и 77% мужчин.

4. Возрастной состав

Возраст большей части кадрового состава организации находится в пределах 23-40 лет, т.е. персонал можно назвать молодым.

5. Распределение персонала по стажу

Анализ персонала по стажу показал, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации 3-5 лет, при этом значение доли их в течение 2015-2017гг. увеличивается. Значительную долю также занимают работники с небольшим опытом работы по специальности (1-3) года, хотя их доля снижается, так как они переходят в категорию работников со стажем работы 3-5 лет.

Таким образом, в АО «Север» персонал состоит из примерно одинаковой численности работников руководящего звена и специалистов, одинакового числа мужчин и женщин. Персонал молодой, активный, большая часть из которого имеет достаточный опыт работы и уровень профессиональной подготовки в своей области.

За 2015-2017гг. эффективность деятельности организации по ряду показателей улучшилась. За рассматриваемый период объем продаж возрос на 47%; величина основных фондов – на 10,5%; производительность труда – на 24,7%; прибыль увеличилась на 68,5%.

Средняя заработная плата на одного работника в организации увеличилась на 6%, при этом фонд заработной платы в целом по организации в рассматриваемом периоде возрос на 32,3%. Разные темпы роста средней заработной платы работников организации и общего фонда заработной платы говорит о неравномерном увеличении заработной платы отдельных категорий работников. Рост заработной платы руководителей превышает рост заработной платы специалистов.

Затраты на обучение персонала возросли на 53%, на предоставление льгот – на 22,4%. Количество прогулов снизилось на 15%.

Системы управления персоналом на АО «Север» недостаточно эффективна, т.к. при более детальном анализе было выявлено, что в процессе управления персоналом организации происходит дублирование некоторых функций, соответственно, происходит напрасная трата рабочего времени и сил управляющих, а также недостаточное внимание другим функциям и сферам управления персоналом, таким, например, как обучение и развитие персонала, его стимулирование.

Процесс планирования количественной потребности в АО «Север» выглядит следующим образом: на совещании у генерального директора руководители отделов компании определяют состав экспертной комиссии, в состав которой входят главные специалисты организации или руководящий персонал. Эксперты анализируют прогнозируемые показатели деятельности компании, которые предварительно готовят руководители отделов, высказывают собственное мнение о необходимости найма на работу новых работников. Если решение положительное, то составляется заявка в соответствие с должностной инструкцией и пожеланиями начальника отдела на свободную вакансию и направляется в отдел кадров, за организацию которого отвечает специалист

отдела кадров. В свою очередь сотрудник отдела кадров формирует заявку в соответствии с требованиями заявителя и размещает их на доступных сайтах и в центре занятости населения. Присланные в организацию резюме рассматриваются заявителями. Обратившиеся в организацию кандидаты на вакантную должность предварительно проходят анкетирование и собеседование со специалистами отделов или непосредственно с руководителем отдела. Основной задачей отбора персонала является оценка кандидатов на вакантную должность. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям к должности или рабочего места.

Согласно Положению об отборе персонала АО «Север», отбор персонала проходит в две стадии: первичный и профессиональный отбор.

Первичный отбор – процесс отбора кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности. Первичный отбор служит основой отбора персонала на индивидуальной основе.

Профессиональный отбор – процедура дифференциации кандидатов по степени их соответствия определенному виду деятельности и принятия решения о пригодности или непригодности кандидатов. Профессиональный отбор осуществляется путем собеседования, на котором устанавливается наличие:

- медицинских и психофизиологических противопоказаний для работы в конкретной области деятельности;
- соответствия индивидуальных данных кандидата предъявляемым к работнику на данной должности требованиям.

Сложившаяся в мировой практике технология проведения отбора персонала имеет несколько основных этапов: анализ анкетных данных, наведение справок проверочные испытания, собеседование, формирование экспертного заключения оценочной комиссии. Подробнее опишем этот процесс и используемый инструментарий на АО «Север».

1. Согласно Положению об отборе персонала АО «Север» первичный отбор персонала заключается в «конкурсе резюме»: кандидат на вакантную должность отправляет свое резюме на адрес электронной почты фирмы, заполняет анкету кандидата и тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе».

2. Два вышеописанных документа, которые кандидат на вакантную должность заполняет без собеседования с каким-либо сотрудником предприятия, попадают на стол руководителя отдела, в который стремится поступить кандидат на вакантную должность. После отбора подходящих по мнению руководителя отдела резюме кандидат приглашается на собеседование к руководителю; к моменту собеседования руководитель соответствующего отдела уже имеет некоторое представление о кандидате ввиду анализа анкетных и тестовых данных. Проводящий собеседование руководитель отдела перед встречей соискателя с руководителем предприятия заполняет бланк личной спецификации кандидата, который содержит оценки кандидата на конкретную вакантную должность.

Ознакомившись с бланком личной спецификации, руководитель предприятия становится подготовленным к собеседованию, знает, что можно ждать от кандидата и что нужно от кандидата предприятию. Решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность принимается руководителем предприятия по результатам собеседования.

Описанный выше процесс отбора персонала используется только на последнем этапе отбора, когда и принимается решение о принятии на работу конкретного человека.

Ставя перед собой основную задачу - улучшение качества обслуживания клиента, – организация АО «Север» признает тот факт, что выполнение этой задачи целиком и полностью зависит, и осуществляется ее сотрудниками. Именно сотрудники ежедневно решают коммерческие, финансовые и управленческие вопросы, общаются с клиентами и поставщиками, государственными и общественными органами, внимательно следящими за деятельностью организации. Именно сотрудники ежедневно создают те самые ценности, которые

обеспечивают благополучие организации, ее собственников и сотрудников, ее клиентов и партнеров.

Система стимулирования труда АО «Север» состоит из следующих элементов:

- административное стимулирование труда;
- социальное стимулирование труда;
- финансовое стимулирование;

К административной мотивации можно отнести наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговора выносятся на основании рапортов линейных руководителей. За 2007-2008 годы было подсчитано число случаев наложения взысканий и прочих административных методов в диаграмме приложения №6

К социальному стимулированию можно отнести:

- повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет предприятия;
- оказание помощи женщинам.

Как видно из таблицы приложение №7, в организации в 2016 году наблюдался рост затрат на социальное стимулирование работников в среднем на 45 %, что является положительной тенденцией. Эти средства в организации относятся на фонд потребления планируются из чистой прибыли организации.

Динамика затрат организации на социальную мотивацию работников отражена в диаграмме приложения №8.

Наибольшую долю в структуре затрат занимают затраты на повышение квалификации работников.

АО «Север» развивает систему мотивации и стимулирования труда персонала и стремится к созданию такой системы, которая бы позволяла вознаграждать сотрудника в соответствии с его результатами.

После рассмотрения существующего на предприятии подхода к работе с персоналом сделаем вывод о внедрении новых кадровых технологий на этом предприятии.

Исследуемая компания АО «Север» имеет проработанную кадровую политику и проводит разностороннюю кадровую деятельность. Основной принцип кадровой политики АО «Север» – сближение интересов компании с интересами каждого работника. Кадровую политику данной организации можно охарактеризовать как активную. С точки зрения ориентации на персонал организации кадровая политика АО «Север» является открытой, так как организация прозрачна для новых сотрудников и готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией. В целом кадровая политика данной организации является типичной для достаточно молодой компании, проводящей агрессивную политику завоевания рынка и привлечения потенциальных сотрудников.

Хотя рассмотренная кадровая политика АО «Север» является вполне удовлетворительной, однако не лишена и ряда недостатков. Конкретизируем это утверждение, приведя выводы по результатам анализа таковы.

1) Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, имеет место диспропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности предложения автора.

2) Анализ мотивации труда персонала, основанный на исследовании технико-экономических показателей деятельности предприятия выявил их положительную динамику, что свидетельствует об успешной хозяйственной деятельности предприятия вообще и, в частности, об эффективности мотивации труда.

3) С одной стороны, существующие на предприятии подходы к управлению персоналом ориентирована на «рост изнутри», т.е. на повышение квалификации и продвижение по службе своих же сотрудников; с другой стороны, нет четкого плана карьерного роста сотрудников на каждой должности.

4) К сожалению, в АО «Север» в организационных вопросах отбора персонала также имеются некоторые пробелы. Проблемная ситуация заключается в том, что не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку и опыт работы. На момент дипломного исследования, в организации АО «Север» назрели следующие проблемы:

1. Проблема расширения списка заносимых в личностную спецификацию параметров оценки кандидата.
2. Проблема согласования параметров отбора с запросами подразделений предприятия.

Трудности усугубляются тем, что по многим профессиям нет четких и полных требований к кандидатам на вакантную должность, поэтому есть вероятность того, что в процессе отбора измеряются не самые главные качества, определяющие эффективность деятельности.

Общий вывод: несмотря на положительную динамику экономических показателей предприятия за 2015-2017 годы, сохраняется напряженность в использовании предприятием трудовых ресурсов, что свидетельствует о необходимости разработки в организации новой более эффективной кадровой политики.

2.3 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации

Для совершенствования кадровой политики АО «Север» рекомендуется провести следующие мероприятия:

1. Многоуровневая аттестация кадров - необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением организации в целом. Общая цель реформирования аттестации заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной главным образом на

вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии предприятия и компании в целом.

При этом результаты аттестации должны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам АО «Север».

Концепция создания и функционирования новой системы аттестации персонала базируется на следующих основных принципах:

- Целостность системы аттестации, т.е. взаимосвязи различных аттестационных процессов и процедур в единый комплекс, способный к устойчивому функционированию в системе управления организацией. Для совершенствования аттестационных процессов и процедур, корректировки системы аттестации должен быть предусмотрен аттестационный мониторинг, обеспечивающий своевременное получение информации о необходимости внесения изменений в организацию и функционирование системы аттестации;

- Многоуровневость системы аттестации, т.е. охват аттестационными процедурами и процессами объектов, представляющих все основные уровни управления организацией - от отдельных работников и коллективов до организации в целом. Для этого в систему аттестации включены такие обычно отдельно существующие процедуры, как элементы стратегического планирования, анализ эффективности организации в целом и его отдельных подразделений, социологическое исследование коллективов, оценка деятельности руководителей и специалистов, совершенствование расстановки и развития персонала;

- Стратегичность, т.е. ориентация оценки состояния и деятельности объектов аттестации на требования, вытекающие из комплексной стратегии организации АО «Север» в целом. В соответствии с принципом многоуровневости системы аттестации ее предметом должна быть оценка соответствия работника требованиям к рабочему месту, сформулированным во внутренних нормативных документах предприятия; соответствия состояния и результатов деятельности

организации требованиям, обусловленным стратегическим разделением функций в системе общества;

- Гармоничность взаимодействия системы аттестации с другими подсистемами управления, то есть обеспечение тесного взаимосоглаования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики организации. Создаваться новая система аттестации также должна синхронно с модернизацией других управленческих подсистем предприятия и компании в целом. Кадровые решения, принимаемые по результатам аттестации персонала и руководства, должны дополняться соответствующими организационно-техническими решениями, направленными на совершенствование организационной структуры и кадрового оснащения предприятия.

2. Формирование кадрового резерва - эффективная подготовка будущих руководителей, а также своевременное выявление кандидатов, способных к работе на высокой должности, являются сегодня важнейшим фактором успеха организации в конкурентной борьбе.

Кадровый резерв создается с целью обеспечения следующих потребностей организации:

- минимизации срока адаптации работника в новой должности (для стороннего кандидата этот период может составлять до шести месяцев, в отдельных случаях - больше);

- формирования лояльности к организации, что является гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества;

- постепенной «смены поколений», благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура (удается избежать глобальных перемен, которые парализуют работу подразделений на продолжительный период).

Для организации АО «Север» необходимо создать два вида кадрового резерва:

- прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем;

- перспективный - молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

Для успешного внедрения системы подготовки резервистов необходимо соблюдение ряда условий:

- проектирование новых отделов и направлений, которые они смогут возглавить;
- создание прозрачной системы повышения и перемещения на основе открытых конкурсов;
- повышение требований к профессионализму менеджеров, дающее возможность перехода организации к новому этапу развития;
- обеспечение максимально благоприятных условий для перспективных сотрудников и возможностей для их дальнейшего роста.

3. Материальное стимулирование - несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов - достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы. В компании необходимо ввести практику заключения контрактов с работниками, состоящими в резерве. В них описываются условия развития и планирования карьеры, а также закрепляется ответственность сторон. Последнее означает выполнение учебного плана резервистом и инвестиционного - организацией. В контракте указываются критерии успешности стажировки, итогом которой может стать индивидуальный отчет, бизнес-план и т.п. резервиста и ожидаемое повышение в должности / окладе. Такой контракт обязательно должен содержать полное описание мотивационной схемы, быть понятным и согласованным.

4. Нематериальное стимулирование - кроме денежных выплат в организации придается большое значение нематериальной мотивации перспективных специалистов. Одной из задач менеджера является побуждение подчиненных к эффективной работе. Однако вряд ли он сможет двигать вперед команду, не осознавая собственных целей и не чувствуя внутреннего подъема. Эта психологическая составляющая называется «удовлетворенность жизнью», она связана с уровнем самооценки, внутренним контролем, наличием или отсутствием депрессии. Степень удовлетворенности менеджеров своим настоящим

положением и перспективами в компании необходимо измерять и анализировать. Для этого используются технологии, известные широкому кругу менеджеров по персоналу. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией в целом.

Моральная поддержка, искренний интерес к личности специалиста играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к организации. Даже если директор фирмы склонен поддерживать дистанцию в отношениях с подчиненными, ему стоит быть более внимательным к ценным специалистам, профессионалам. Неформальные беседы, интерес, проявленный к мнению сотрудника по тем или иным вопросам, создают атмосферу доверия и уважения, которая порой бывает более весома, чем материальное стимулирование. Внимание должно подкрепляться и конкретными действиями начальства.

Большое значение имеет оповещение всего коллектива об участии специалистов, зачисленных в кадровый резерв, во внешних отраслевых творческих конкурсах и семинарах. Эта информация должна быть доступной для всех. В этом случае сотрудник знает, что его личные достижения важны для организации. Наилучшего эффекта проще добиться создав в организации «семейную» атмосферу. Подобные мероприятия также способствуют удержанию профессионалов в организации.

5. Планирование карьеры работников - эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Карьера - успешное продвижение в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем необходимость совмещения личных особенностей и интеллектуальных возможностей человека с конкретным местом работы ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами.

Управление профессиональной карьерой - целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и организации.

Сочетание интересов отдельного работника и организации обеспечивается планированием личной карьеры, а также проектированием и планированием должностной структуры и должностного продвижения.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны АО «Север»:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала:

- достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность получения более высокой оплаты труда;
- получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам, и склонностям работы;
- развитие профессиональных способностей за счет организации и др.

Выводы.

Я попыталась рассмотреть приоритетные вопросы формирования кадрового потенциала современной организации. В заключении хотелось бы еще раз коснуться тех вопросов, которые были изложены, подвести итоги и сделать выводы.

Работа с персоналом - это не только прием-увольнение и статистика. Это постоянная, повседневная забота о формировании слаженного, работоспособного коллектива, о том, чтобы каждый его работник, каждое подразделение трудились в полную меру своих знаний, сил, способностей, с любовью к делу, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство. Работа с кадрами планируется таким образом, чтобы постепенно добиваться увеличения в своем составе тех людей, кто лучше владеет современными профессиональными навыками. Это забота и ответственность всего руководящего состава учреждения.

Принцип подбора и расстановки персонала предусматривает разработку конкретных требований к персоналу организации, исходя из масштабов ее деятельности, ее конкурентоспособности на рынке, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами организации.

Обучение и повышение квалификации предусматривают постоянное обучение персонала организации на всех уровнях либо в рамках самой организации, либо в специальных учебных центрах или высших учебных заведениях. Необходимость обучения в целях повышения квалификации обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой современного рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса.

Процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой.

Формирование кадрового потенциала представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида.

Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом. В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально - квалификационного уровня работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат.

Эффективному использованию кадрового потенциала предприятия способствует:

- установление научно обоснованных норм труда;
- своевременный пересмотр их в зависимости от условий производства; проведение аттестации и рационализации рабочих мест;
- определение необходимого количества и сокращение излишних рабочих мест;
- обучение персонала,
- организация внедрения передовых приемов и методов труда;
- использование гибких графиков работы.

В выполненной работе изучена разработка кадровой политики организации в современных условиях на примере АО «Север»

В ходе анализа применяемых в этой фирме подходов к разработке кадровой политики были выявлены следующие проблемные места:

1. Кадровая политика в АО «Север» недостаточно эффективна, т.к. при более детальном ее анализе выясняется, что в процессе управления персоналом организации происходит дублирование некоторых функций, соответственно, происходит напрасная трата рабочего времени и сил управляющих, а также недостаточное внимание другим функциям и сферам кадровой политики, таким, например, как обучение и развитие персонала, его стимулирование.

2. Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, имеет место диспропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности предложения автора.

3. С одной стороны, существующие на предприятии подходы к управлению персоналом ориентирована на «рост изнутри», т.е. на повышение квалификации и продвижение по службе своих же сотрудников; с другой стороны, нет четкого плана карьерного роста сотрудников на каждой должности.

4. К сожалению, в АО «Север» в организационных вопросах отбора персонала также имеются некоторые пробелы. Проблемная ситуация заключается в том, что не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку и опыт работы.

На основании проведенного анализа действующей кадровой политики в АО «Север», сформулирован ряд предложений, направленных на ее совершенствование:

1. Предложено произвести изменения в технологии отбора персонала.

2. Также необходимо усовершенствовать существующую на предприятии технологию мотивации персонала, кроме того рекомендуется ввести систему оценки мотивационного потенциала сотрудников.

3. Была разработана система планирования карьеры персонала.

4. Предложенные меры по совершенствованию аттестации кадров организации, которые обеспечат ей прирост производительности и, как следствие условное сокращение непрофессиональных работников.

Таким образом, были рассмотрены общие вопросы разработки кадровой политики организации.

В целом, можно подвести итог, что одним из факторов, влияющим на эффективность работы организации, является ее кадровая политика.

Следует отметить, что кадровая политика является очень важной сферой работы организации, и ее разработке необходимо уделять достаточно немалое количество финансов и времени. Для организации важно понять и правильно оценить направления своей кадровой политики. Именно этот момент определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению.

Таким образом, кадровый потенциал предприятия - это совокупность качественных и количественных характеристик персонала, работающего по найму на достижение определенных целей предприятия, которые включают численность, состав и структуру, физические и психологические возможности работников, интеллектуальные и креативные способности, их профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникативность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и другие качественные характеристики.

Список литературы.

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. Стр.544.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2011.
3. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. М.: ГЕЛАН, 2010.
4. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2014. - №4. - С. 23-34 16.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2015. – 296 с.
6. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. —5-е изд. стереотипн. — М: Магистр : ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
7. Основы оценки персонала: хрестоматия по специальности 080505.65 – Упр. персоналом / авт.-сост. И. М. Войтик; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – 88 с.

8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2005
9. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебник для вузов.-М.:НОРМА-ИНФРА-М,1998.
- 10.Деркач А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. – М.: Инфра-М, 2005.
- 11.Доронина И.В., Черноскутов В.Е. Стимулирование и развитие персонала: Учеб.-метод.комплекс. - Новосибирск: СибАГС, 2005.
- 12.Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. –ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М. 2017 год.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
- 14.Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом. – М.: Экзамен, 2000.
- 15.Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело ,2016.
- 16
- 17.Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело,1993.
18. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2011.
- 19.Магура М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2004.
- 20.Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2004.

21. Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.

22. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие
Воронцова Г. В., Савченко И. П. СКФУ • 2014 год • 75 страниц

24. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании: учебное пособие для студентов магистратуры Шапиро С. А., Вешкурова А. Б. Директ-Медиа • 2018 год • 71 страница

Приложение №1.

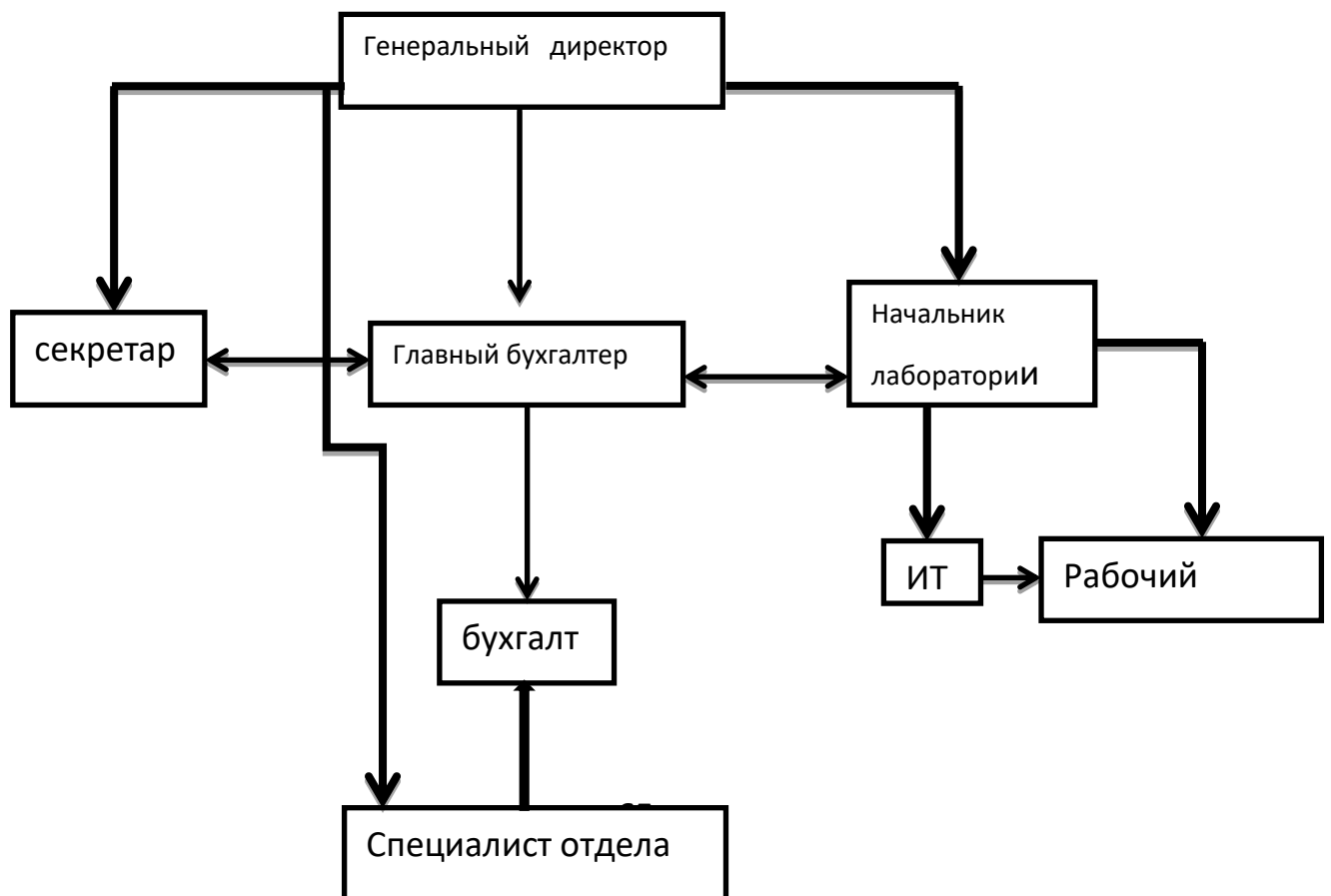
Штатное расписание АО «Север»

№	Наименование должности	Кол-во штатных единиц
1	Генеральный директор	1
2	Главный бухгалтер	1
3	Бухгалтер	1
4	Секретарь	1
5	Специалист отдела кадров	1
6	Начальник ЭТЛ	1
5	Инженер ЭТЛ	4
7	Электромонтер по испытаниям и измерениям электрооборудования	4

8	Слесарь электромонтажных работ	4
Итого:		18

Приложение №2.

Организационная структура АО «Север»



Приложение №3.

Система общеэкономических показателей в АО «Север»

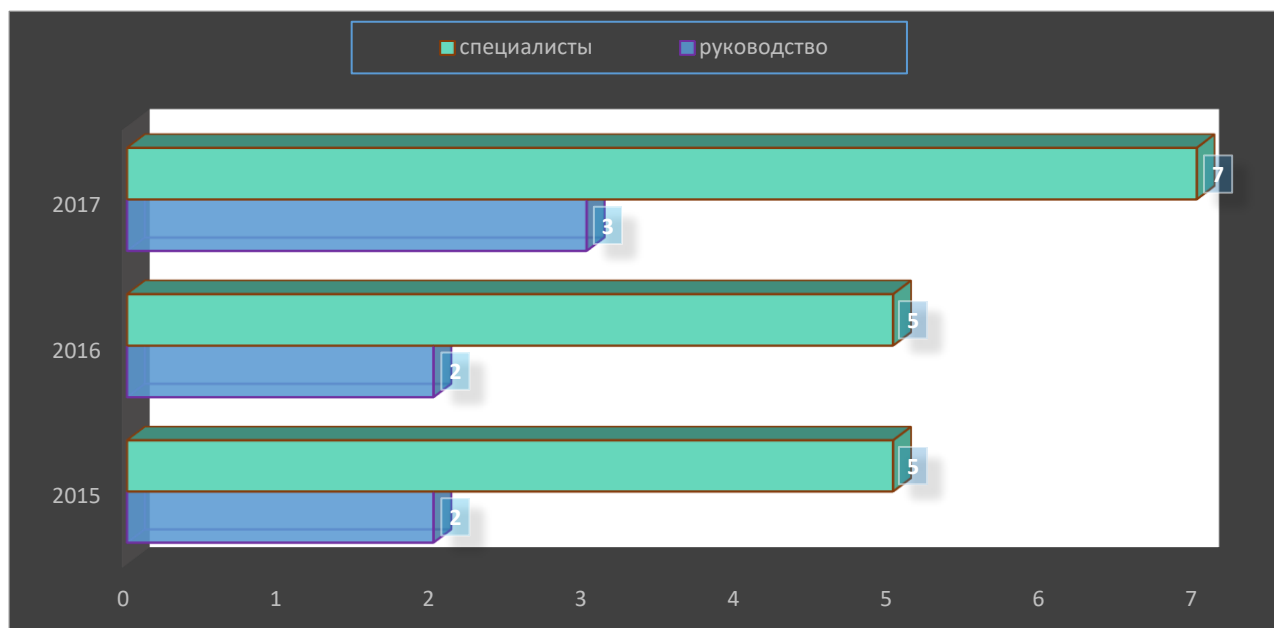
Наименование показателя	Ед. изм.	Динамика по годам		
		2015	2016	2017
Объем продаж	млн. руб.	15,4	20,6	25,3
Величина основных фондов	млн. руб.	8,45	9,15	9,23
Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	71,3	72,5	72,4
Производительность труда, как отношение прибыли к численности персонала	млн. руб./чел	0,115	0,147	0,155

Прибыль	млн. руб.	1,64	1,2	2,1
Удельный вес фонда потребления в прибыли	%	27	33	37
Численность персонала, всего	чел.	17	17	18
в том числе по категориям:				
- Руководители	чел.	2	2	3
- Специалисты	чел.	5	5	7
Текучесть кадров	чел.	1	1	1
Образовательный состав персонала:	чел.			
- начальное профессиональное	Чел.	10	7	8
- высшее	чел	7	8	8
- магистратура	Чел.	1	2	2
Возрастной состав персонала:	чел.			
- до 18 лет		0	0	0
- 18-25 лет		5	5	5
- 26-36 лет		4	5	6
- 37-50 лет		5	6	6
- свыше 50 лет		3	1	1
Средний возраст работающих	лет	37	35	35
Распределение персонала по стажу:	чел.			
- до 1 года		2	2	2

- 1-3 года		6	7	5
- 3-5 лет		3	5	6
- 5-10 лет		4	2	3
- более 10 лет		2	2	2
Уровень профессиональной подготовки (для руководителей и специалистов)	%			
- высшее образование		58,9	38,8	44,4
- начальное профессиональное		35,29	50,1	44,5
- магистр		5,8	11,11	11,11

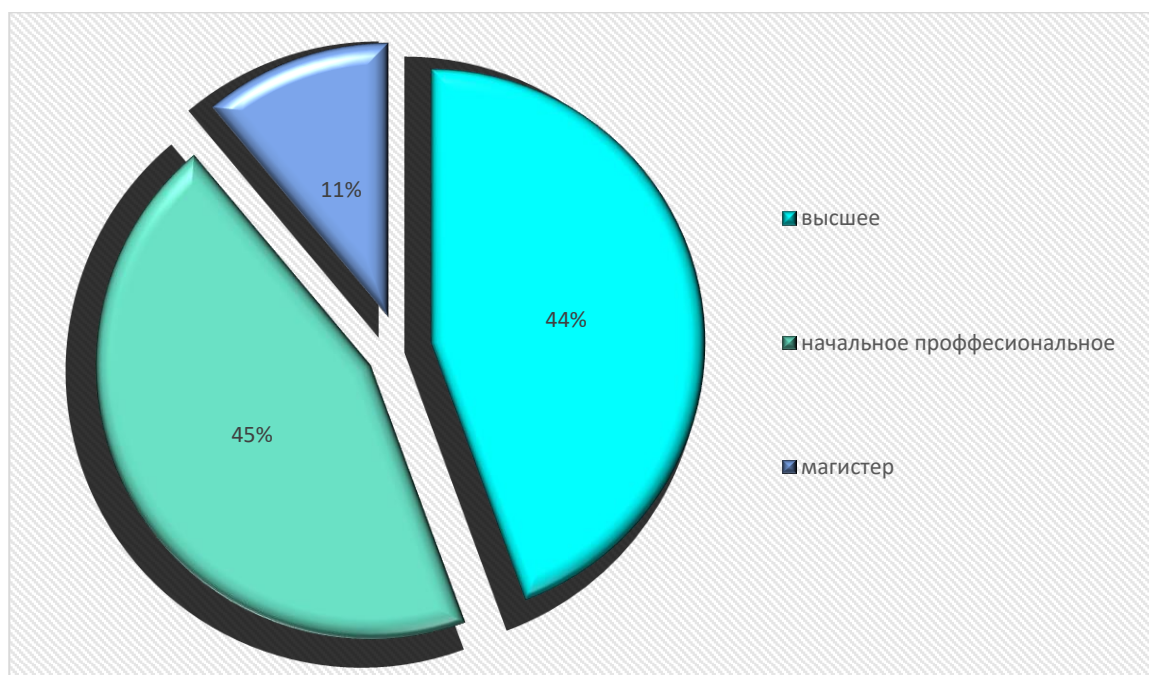
Приложение №4.

Динамика численности персонала по категориям



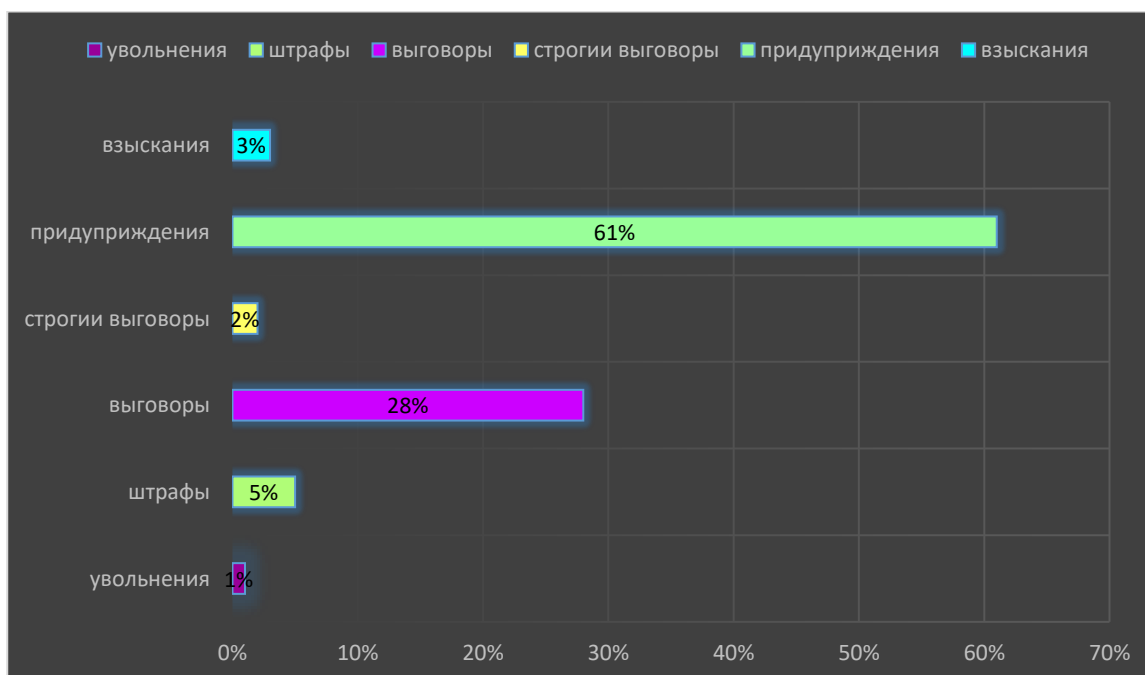
Приложение №5.

Образовательный состав ООО «Север» 2017 г.



Приложение №6.

Доля административных взысканий.



Приложение №7.

Затраты АО «Север» в 2015-2017 годах.

№ п/п	Наименование компонента социальной мотивации	Затраты, руб.		Отклонение в руб.	Отклонение в %	Тенденция
		2015 год	2016 год			
1	Повышение квалификации сотрудников	32765	47565	14800	54,83	↑
2	Оказание помощи женщинам	13576	17896	5551	68,98	↑
	ИТОГО	46341	65461	20351	56,08	↑

Приложение №8.

Динамика затрат на социальное стимулирование АО «Север»

