



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Кафедра экономики, управления и права

Совершенствование деятельности кадровой службы предприятия на  
примере ООО «Лидер».

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 – Менеджмент,  
профиль: управление человеческими ресурсами

Выполнила:

студентка группы ЗФ-411/114-4-1КУ  
Ерыкалова Ольга Валерьевна

Проверка на объем заимствований:  
18,46 % авторского текста

Ерыкалова  
Научный руководитель:

к.э.н., доцент,  
Матвеева Полина Александровна

Работа рекомендована к защите  
« 14 » мая 2017 г.

Зав. кафедрой

Рябчук (к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Челябинск  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	2
1. Теоретические основы совершенствования кадровой службы организации.....	5
1.1. Понятие, функции и задачи кадровой службы организации.....	5
1.2. Аспекты формирования кадровой политики предприятия, стратегии управления персоналом.....	12
2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер» и анализ кадровой политики.....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер».....	22
2.2. Анализ структуры кадровой службы организации ООО «Лидер».....	33
2.3. Оценка кадровой политики организации.....	41
3. Совершенствование кадровой системы управления, как инструмента стратегического управления персоналом организации.....	46
3.1. Предложения по совершенствованию кадровой службы организации..	46
3.2. Программа реализации совершенствования кадровой системы управления ООО «Лидер».....	56
Заключение.....	60
Список использованной литературы.....	62

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальной, в данный момент, темой является кадровая политика в России, которая не достаточно подкреплена законодательным регулированием и подтверждается отсутствием согласованного общего правового поля в регулировании различных уровней и видов деятельности. В настоящее время в России реализуются различные антикризисные программы, направленные на получение положительных экономических показателей и для достижения экономического эффекта необходима разработка технологий управления человеческими ресурсами организации, так как кадры являются основным ресурсом нашей страны. Основой процесса управления персоналом в любой организации является кадровая служба, которая руководствуется кадровой политикой организации. Кадровая служба организация подбирает персонал, создает условия для быстрой адаптации новых работников и оценивает их трудовые достижения, делая упор на конкретные правила или принципы. Таким образом, любая организация, независимо от того, обнародованы эти правила или нет, имеет кадровую политику.

Стабильная и эффективная деятельность организации во многом зависит от квалификации служащих, целесообразного использования труда работников, что влияет на объем и темпы роста выпускаемой продукции. Таким образом, использование кадров связано с изменением показателя производительности труда, рост которого является важным условием развития производительных сил страны и основным источником роста национального дохода.

Управление человеческими ресурсами - принципиально новая модель кадрового менеджмента, которая является одним из звеньев системы стратегического менеджмента[48,стр 99]. Функция управления человеческими ресурсами детально распределена между компетентными высшими должностными лицами организации. Многие кадровые службы

нашей страны пока еще только овладевают технологиями кадрового менеджмента.

Руководство организации ООО «Лидер» не осознаёт целенаправленность проведения эффективной кадровой политики, которая ориентирована на развитие человеческого потенциала страны и полноценного использования ресурсов производства. Приоритетными вопросами дипломной работы являются вопросы отбора и привлечения сотрудников завода железобетонных изделий ООО «Лидер», их аттестации, организации профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры. Кроме того, в дипломной работе рассматривается стимулирование персонала организации к наиболее эффективной работе через формирование корпоративной культуры организации, планирование внутриорганизационной карьеры и мотивации к труду, как основного фактора успеха в сфере деятельности организации.

**Цель дипломной работы** - совершенствование кадровой службы завода железобетонных изделий ООО «Лидер».

**Объектом исследования** является система управления персоналом завода железобетонных изделий ООО «Лидер».

**Предмет исследования** – эффективная деятельность кадровой службы ООО «Лидер».

**Задачи дипломной работы:**

1. охарактеризовать теоретические вопросы кадровой службы;
2. проанализировать деятельность организации, его функции, цели, задачи, финансовое состояние;
3. рассмотреть статистические данные численности и категорий персонала завода железобетонных изделий ООО «Лидер», сравнить алгоритм приема персонала и повышения его квалификации, выявить проблемы работы кадровой службы и кадровой политики данной организации»;

4. предложить мероприятия по совершенствованию кадровой службы завода железобетонных изделий ООО «Лидер, смоделировать проект реализации предложенных мероприятий.

**Методы исследования:** Анализ, дедукции, описательный синтез, классификации, сравнения, наблюдение, моделирование, прогнозирование.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и пяти приложений.

# **1. Теоретические основы совершенствования кадровой службы организации**

## **1.1. Понятие, функции и задачи кадровой службы организации**

Эффективное и целенаправленное управление персоналом, владение современными технологиями управления трудовыми ресурсами на основе механизмов и закономерностей, по которым осуществляется работа с кадрами необходимо руководителю любой организации.

Главной задачей управления персоналом является максимально эффективное использование высокой квалификации и персональных возможностей сотрудников в совокупности с целями организации, учитывая полное удовлетворение персонала своей работой, сохранения здоровья и установления трудового сотрудничества. Одной из основных задач управления персоналом необходимо считать обеспечение организации высококвалифицированными работниками[17,стр124].

Кадры организации – это основной состав квалифицированных сотрудников предприятия, фирмы, организации. В своей основе кадры организации подразделяют на производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных структурных подразделениях и постоянно их совершенствуют[55,стр76]. От квалификации сотрудников, их профессиональных навыков, деловых качеств в основном зависит эффективность производства.

Эффективное функционирование любого производства обусловлено выполнением одного важного условия - использование каждого сотрудника во всём разнообразии проявления психофизиологического и мотивационного потенциалов.

Для управления активизацией сотрудников организации необходимо постоянно контролировать процесс использования методов

стимулирования на всём процессе производства[4,стр 61]. Хороший руководитель, старающийся сохранить и приумножить свой квалифицированный персонал должен постоянно рассматривать точную характеристику производственных взаимоотношений в организации, которую можно получить только на основе комплексного анализа использования методов стимулирования и определение наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения заинтересованности сотрудников в работе организации[30,стр 189].

Кадровая служба, или служба управления персоналом – структурная служба, уполномоченная регламентировать управление персоналом и организационно-методическое инструктирование мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми в организации. Огромные надежды руководства для роста и процветания компании возлагаются на внутренние возможности, умение, инициативу и новаторские идеи, а точнее – на тот кадровый состав, который создан и который ожидает модернизировать с учетом всех новейших, постоянно меняющихся потребностей конкурентоспособного рынка.

Деятельность кадровой службы, как и всех структурных подразделений, обусловлена в соответствующей должностной инструкции[36,стр 19]. Организация деятельности любой организации должна начинаться с определения положения об этой организации. Положение о кадровой службе состоит из следующих разделов: общие распоряжения, задачи, структура, функции, взаимосвязи с другими подразделениями, права, обязанности и ответственность.

Положение об организации устанавливает порядок формирования и утверждения структурирования подразделения, его численный состав, определённые направления работы и закреплённая целенаправленность и ответственность отдела. Структура и численный состав кадрового подразделения зависят в

основном от многочисленности всей организации [49,стр 121]. В зависимости от численного состава определённой организации выделяются основополагающие правовые формы осуществления кадровой службы[15,стр 38]:

- самостоятельное структурное подразделение с непосредственным подчинением руководителю организации;
- выполнение функций кадровой службы отдельным специалистом организации;
- выполнение функций кадровой службы по совместительству с выполнением другой работы.

Функции кадровой службы заключаются в следующем:

- разработка планов комплектования персонала в соответствии с программой развития любой организации;
- оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации;
- учет личного состава, ведение личных дел;
- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документооборота по делопроизводству;
- контроль исполнения локальных нормативных актов и распоряжений по работе с личным составом руководителями всех подразделений;
- анализ движения кадров, выявление причин текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;
- изучение состава специалистов организации, разносторонних качеств работников с целью их рационального использования;
- разработка мероприятий для повышения образовательного и квалификационного уровня сотрудников;
- участие в работе по созданию резерва;



-формирование предложений по улучшению использования сотрудников;

-подготовка и группирование материалов для аттестационной комиссии;

-анализ материалов для представления сотрудников к поощрению и награждению;

-предложения по трудоустройству высвобождаемых работников;

-формирование положений трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, а также контроль их выполнения;

-вся предусмотренная положением об организации отчётность по кадровым вопросам.

При взаимодействии со всеми структурными подразделениями организации, в кадровую службу поступают заявки на прием работников и специалистов, а также представления о поощрении, графики отпусков и другие внутренние документы. Кадровое подразделение информирует руководителей всех структурных подразделений [44,стр 89]:

1) сведения о нарушениях трудовой дисциплины;

2) копии приказов о приеме новых сотрудников, переводе внутри организации, увольнении;

3) копии приказов об изменении Правил внутреннего трудового распорядка либо других локально-нормативных актах;

4) разносторонние вопросы соблюдения трудовой дисциплины.

Бухгалтерия обеспечивает кадровую службу штатным расписанием, расчетами потребности в кадровом персонале, справками о заработной плате для оформления пенсий по возрасту, по инвалидности, по случаю потери кормильца и др.

В свою очередь, кадровая подразделение информирует бухгалтерию о списочной численности сотрудников, а также о их прогулах, текучести

кадров, табель учета рабочего времени, приказы о приеме, перемещении внутри организации и увольнении, листы временной нетрудоспособности для оплаты, графики очередных отпусков работников и т.п.[23,стр 328]

Полномочиями кадровой службы являются:

- требовать полной необходимой документации от всех подразделений организации для бесперебойной работы;
- принимать сотрудников организации по вопросам кадрового перемещения и увольнения;
- сотрудничать со сторонними организациями по вопросу подбора кадров;
- требовать обязательного выполнения от всех подразделений тех инструкций, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

Положение о кадровом подразделении организации устанавливает ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на структурное подразделение функций и ответственность сотрудников кадровой службы, которая оговорена должностными инструкциями.

Основные задачи кадровой работы в организации регламентированы по направлениям: [21,стр 53]

1. Учетно-контрольное направление отдела кадров предполагает решение следующих основных задач:

- прием сотрудников в организацию;
- учет сотрудников;
- перемещение внутри организации;
- увольнение сотрудников;
- работа с сотрудниками организации, находящимися в отпусках, отсутствующих по болезни, убывших в командировки и др.

2. Планово-регулятивное направление:

- подбор (поиск и отбор) сотрудников для организации;
- расстановка сотрудников организации;
- перемещение сотрудников организации;

- адаптация сотрудников.

### 3. Отчетно-аналитическое направление кадрового подразделения:

- изучение сотрудников;
- оценка работы сотрудников;
- аналитическая работа;
- формирование отчетов.

### 4. Координационно-информационное направление:

- профессиональная подготовка, включающая обучение и переподготовку сотрудников;
- организация приема сотрудников организации по служебным и личным вопросам;
- учёт письменных обращений сотрудников организации;
- подбор документов в архив и подготовка справочных документов.

### 5. Организационно-методическое направление[12,стр 207]:

- документирование деятельности сотрудников предприятия;
- кадровая работа в подразделениях предприятия;
- планирование работы кадровой службы;
- руководство кадровой службой.

Все задачи кадрового подразделения определяются направлением деятельности организации, при этом учитываются:

- численность организации;
- направление деятельности - производство, торговля, сфера оказания услуг населению;
- стратегия развития организации;
- стадия развития организации;
- приоритетные направления работы с сотрудниками организации.

Обязанности и структура отдела кадров может быть разнообразной в зависимости от направления деятельности организации.

Организационная структура кадрового подразделения может иметь основные и вспомогательные подразделения, которые, как правило, концентрируют свою деятельность самостоятельно по профильному направлению кадровой работы и плодотворно взаимодействуют со всеми структурными подразделениями всей организации.

Основными принципами формирования современной матрицы управления персоналом считаются [46, стр 32]:

- эффективность подбора и расстановки кадрового персонала;
- реальная оплата труда и мотивация, т.е. вознаграждение как за индивидуальные, так и за коллективные достижения;
- продвижение работников на основании полученных результатов труда, квалификацией, способностями, персональной заинтересованностью, потребностями организации;
- целесообразное и эффективное решение проблем личного характера.

Принципиальное построение кадровой службы в современных условиях не имеет общепризнанной формы. Один из ее вариантов представлен на схеме 1. Он ориентирован на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике в увязке с развитием организации.

Схема 1. Организационная структура кадровой службы





Работа кадровой службы распределяется по двум направлениям, таким как, тактическое и стратегическое. В рамках тактического направления ведётся текущая кадровая работа: анализ состояния и планирование потребностей в новых сотрудниках, перемещение уже имеющих сотрудников, разработка штатных расписаний, формирование набора, оценки и отбора персонала; тестирование; планирование кадровых перемещений и увольнений, учет рабочего времени и контроль, подготовка, переподготовка и повышение имеющейся квалификации, выделение резерва на выдвижение, приоритеты организационных ценностей и воспитание персонала[57,стр 182].

Таким образом, главным направлением деятельности отдела кадров считается формирование потенциала трудовых ресурсов: планирование потребности в них и осуществление практических мероприятий по набору персонала, разрешение конфликтов, проведение социальной политики[39,стр 259]. Административные методы лежат в основе ежедневной кадровой работы в сфере управления персоналом.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что стратегическое направление работы кадрового подразделения ориентировано на создание и организацию кадровой политики организации — системы теоретических взглядов, целей, требований, идей, практических мероприятий в области развития деятельности с персоналом, ее основных форм и направлений.

## 1.2. Аспекты формирования кадровой политики предприятия, стратегии управления персоналом.

Реализация цели и методов управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Кадровая политика - основное направление в работе с кадрами, система основополагающих принципов, которые внедряются кадровой службой организации. Кадровая политика как система управления - это организованная деятельность, основополагающей целью которой является слияние усилий всех сотрудников организации для достижения поставленных задач. Кадровая политика предприятия – это единая кадровая стратегия, объединяющая разносторонние формы кадровой работы, стиль ее формирования в организации и планы по использованию трудового потенциала[3,стр 163]. Кадровая политика должна преумножать возможности организации, реагировать на новые внедряемые требования рынка в ближайшем будущем.

Основные направления кадровой политики организации[16,стр 83]:

- связь со стратегией развития организации;
- перспективы на долгосрочное планирование;
- многофункциональность персонала;
- приоритеты организации в отношении сотрудников;
- система взаимосвязанных функций и направлений по работе с персоналом.

Основным объектом кадровой политики организации является — персонал. Персоналом организации называется производственный состав его сотрудников. Кадры — это основной и решающий фактор производства, производительная сила нашего общества. От квалификации сотрудников, их умения и профессиональной подготовки, деловых качеств в полной мере зависит эффективность производства. Анализ структуры персонала,

полноценность использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости – все эти направления лежат в основе формирования кадровой политики.

Кадровая стратегия решает следующие задачи[46,стр 19]:

- рост престижа организации;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.
- исследование внутренних взаимосвязей организации;

Оперативная область управления кадрами - это реализация кадровой стратегии кадровым подразделением на основании распоряжений руководства для выполнения ими задач управления организацией.

Обеспечение организации высококвалифицированным трудовым составом, а также планирование, отбор и наем, внутреннее перемещение и увольнение, анализ причин текучести кадров, совершенствование стимулирования труда, выполнение требований техники безопасности, и конечно же, социальные выплаты и являются содержанием кадровой политики.

Кадровая политика организации нацелена на обеспечение[14,стр 94]:

- высококачественного вложения трудового потенциала и получаемого результата и условий труда;
- структурную адаптацию сотрудников к организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям;
- формирование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость и т.п.;
- организационную интеграцию, когда руководители подразделений организации внедряют разработанную и хорошо скоординированную

стратегию управления персоналом и реализуют её в своей производственной деятельности;

- высокий уровень ответственности не только руководителей, но и всех сотрудников организации, который подразумевает скоординированную реализацию стоящих перед ними задач в ежедневной работе;

- обновлённое качество содержания труда и высокий показатель удовлетворенности.

В рыночных условиях кадровая политика - это осознанная деятельность по достижению поставленных целей, по формированию трудового коллектива, который способствовал единству целей и приоритетов организации и его сотрудников.

При выборе кадровой политики следует учитывать такие факторы:

- требования производства, приоритеты развития организации;

- финансовые показатели организации, формирующие допустимый уровень затрат на управление персоналом;

- анализ характеристик имеющегося персонала и стратегию их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда и условия предложения профессионального уровня;

- спрос на трудовые силы со стороны конкурентов, формирующийся уровень заработной платы;

- отстаивание интересов сотрудников профсоюзными организациями;

- нормы трудового законодательства, сформированная культура работы с наемным персоналом и др. [54,стр 92]

Кадровая политика не нацелена только на приём на работу, а опирается



на принципиальные позиции организации в отношении подготовки и развития персонала, реализации взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором приоритетных целевых направлений, обусловленных дальнейшей перспективой, текущая кадровая работа направлена на оперативное решение кадровых направлений. Данные направления в работе с кадровым персоналом имеют тесную связь, как стратегия и тактика достижения намеченной цели.

Решение целевых задач кадровой политики можно разрешить по-разному, и выбор альтернативных вариантов невероятно большой:

1. При увольнении сотрудника есть возможность его сохранить, выбор наилучшего пути:

- а) перевод на сокращенные формы занятости;
- б) использование на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направление на длительную переподготовку и др.

2. Обучать сотрудников самостоятельно, либо искать сотрудников с опытом данной работы.

3. Заниматься набором со стороны или повышать квалификацию сотрудников, подлежащих высвобождению с организации.

4. Набирать дополнительно сотрудников или обойтись имеющейся персоналом при обязательном условии более рационального ее использования и т.д.

А также кадровая политика относится как к персоналу организации в целом, так и в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных отделов сотрудников, категорий персонала. На основании этого учитываются:

- требования к персоналу на стадии найма по образованию, полу, возрасту, стажу, квалификации и т.п.;
- отношение к "капиталовложениям" в сотрудника, к целенаправленному воздействию на обучение уже имеющихся сотрудников;
- отношение к благоприятной среде в коллективе;
- отношение к характеру подготовки новых сотрудников в организации, также к их переподготовке;
- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т.д.

Кадровая политика организации - это единая кадровая стратегия, объединяющая разносторонние формы кадровой работы, стиль ее внедрения в организации и планы по использованию рабочей потенциала[20,стр 175].

Для детального анализа кадровой политики любой организации целесообразно выделить критерии оценки:

- количественный и качественный состав персонала;
- показатель текучести кадров;
- лояльность проводимой политики;
- обязательный учёт интересов работника и производства и т.д.

Численный состав организации для более корректного анализа подразделяется на три основные категории: руководители высшего, среднего звена и обслуживающий персонал с дифференциацией на мужчин и женщин, пенсионеров и сотрудников, не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящихся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и др.), а также на работающих в головном офисе и на производстве и т.п.

Качественный состав персонала подразделяется по образованию сотрудников - с высшим, средним специальным, средним и начальным профессиональным

образованием, с учетом опыта работы, повышения квалификации кадров и прочих факторов.

Показатель текучести кадров - один из самых основных критериев кадровой политики организации. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив организации «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей и возможностей.

Лояльность кадровой политики оценивается по ее характеристикам - стабильности и динамичности. Кадровая политика под воздействием меняющихся условий и обстоятельств должна динамично перестраиваться.

Интересы работника учитываются в совокупности с интересами производства. В современных условиях, кадровая политика должна быть ориентирована на стратегию социальных ценностей, социальную политику, так как результатом проводимых нововведений является не деятельность организации, а благополучие каждого человека[47,стр 58]. Создание системы управления персоналом, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических приоритетах и социальных гарантиях, ориентированных на взаимосвязь интересов работника и организации, получение высокой производительности труда, увеличение эффективности производства, достижение организацией наилучших экономических результатов.

Основополагающие задачи кадровой политики[9,стр 27].

1. Обеспечение условий реализации регламентированных Конституцией РФ, трудовым законодательством локально-нормативными актами.

2. Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.

3. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.

4. Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом сотрудников необходимого профессионального квалифицированного состава.

5. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

6. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.

7. Разработка принципов организации трудового процесса.

8. Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала.

9. Разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом.

Все цели кадровой политики можно разделить на экономические и социальные.

Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является

важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения сотрудников организации. Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений.

Таблица 1. - основополагающие принципы формирования кадровой политики

Наименование	Характеристика
Научность	использование всех современных и научных разработок в области кадровой политики, которые ориентированы на максимальный экономический и социальный эффект
Комплексность	охват всех сфер деятельности кадровой политики для всех категорий сотрудников
Системность	учёт взаимозависимости и согласованности отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта, корректного влияния того или иного мероприятия на конечный результат
Эффективность	любые затраты на мероприятия в кадровом подразделении должны окупаться через результаты производственной деятельности

Методичность	качественный анализ выбранных матриц решения, особенно для тех моментов, когда имеется ряд взаимоисключающих методик
--------------	--

Мы рассмотрели основополагающие принципы формирования кадровой политики[53,стр 249], из нескольких вариантов предлагаемых методик применительно к условиям определённой организации должен быть выбран только один. К числу подобных документов можно отнести формирование положений о должностных инструкциях, методику найма на работу и расстановку вновь принятых по определённым рабочим местам и др.

В современных условиях общие требования к кадровой политике сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна тесно взаимодействовать со стратегией развития организации. В этом отношении она выступает как кадровое обеспечение реализации данной стратегии.

2. Кадровая политика должна быть гибкой. Это значит, что с одной стороны, она стабильна, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамична, т.е. корректироваться в соответствии с внедрениями новой тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильным должен быть интерес персонала и отношение к организационной культуре организации.

3. Поскольку формирование квалифицированного трудового персонала связано с определенными издержками для организации, кадровая политика является экономически обоснованной, т.е.должна опираться на реальные финансовые возможности.

4. Кадровая политика формирует индивидуальный подход к своим

сотрудникам.

5. Кадровая политика регламентирует не только благоприятные условия труда, но и возможные продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства[2,стр 87].

## 2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер» и анализ кадровой политики.

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер».

Завод железобетонных изделий ООО «Лидер» был основан в январе 2013 года, как предприятие строительной индустрии по производству железобетонных изделий и изделий сборно-монолитного каркаса для капитального строительства жилищных комплексов, жилых домов, школьных и дошкольных учреждений, входящее в состав Группы Лидер». Сама организация ООО «Лидер» начала свою деятельность в разгар кризиса 2008г, однако, не смотря на тяжелое экономическое положение не только в строительной отрасли, но и во всей стране, компания смогла выдержать конкуренцию и занять определённое место среди поставщиков железобетонных изделий. Место нахождения: Россия, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, Белинского, 100. ООО «Лидер» действует на основании устава и в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и прочими Федеральными законами, иными правовыми актами РФ, принятыми в пределах их полномочий[1,стр 102]. Полное фирменное наименование согласно устава: Общество с ограниченной ответственностью «Завод железобетонных изделий ООО «Лидер». Общество с Ограниченной

Ответственностью завод ЖБИ ООО «Лидер» является производителем железобетонной продукции в Уральском федеральном округе и выпускает строительные материалы из железобетона, такие как: колонны, сваи, плиты перекрытия, лестничные балки и марши, перемычки и многое другое. На сегодняшний день ассортимент выпускаемой продукции значительно расширился – от сборного железобетона промышленного назначения до железобетонных конструкций гражданского назначения. Сегодня продукция завода используется в строительстве жилищных комплексов, детских садов и общеобразовательных школ, огромных торговых центров, промышленных объектов, цеховых и складских помещений. Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство и реализация сборных железобетонных изделий, бетонных изделий,
- строительство;
- лабораторные испытания строительных материалов.

Основной целью деятельности завод ЖБИ ООО «Лидер», как в прочем и всех коммерческих организаций – является получение прибыли. Главной задачей всей организации завод ЖБИ ООО «Лидер» является обеспечение заказчиков в короткие сроки более надежными, чем у конкурентов железобетонными изделиями, тем самым улучшая условия деятельности строительных организаций, помогая избегать им критических ситуаций. Для бесперебойной работы заказчиков завод ЖБИ ООО «Лидер» всю изготавливаемую продукцию поставляет своим транспортом на объекты строительных организаций, тем самым освобождая заказчика от лишних проблем связанных с логистикой сделки. Целенаправленность и стратегия завода ЖБИ ООО «Лидер» предполагает [52, стр. 77]:

- предъявление строгих требований к качеству производимой продукции, прямо связанных с технологией производства;



– строить свои отношения с поставщиками на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке продукции высочайшего качества;

– разрабатывать производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможность выпуска более качественной продукции, быстрее и с большей скоростью выполнения заказов.

На сегодняшний день основными преимуществами завода ЖБИ ООО «Лидер» являются:

- Использование современного оборудования, оснащение высокотехнологичными линиями, которые позволяют выпускать широкий ассортимент продукции.
- В организации работает сертифицированная производственно-испытательная лаборатория, имеющая лицензию и оснащенная по самым последним требованиям, предъявляемым к данному виду работ.
- Обеспечение бесперебойной доставки готовой продукции до строительной площадки в целях бесперебойного обеспечения строительных площадок.
- Инженерно-технический персонал составляют высококвалифицированные специалисты, которые характеризуются многолетним опытом работы на производстве железобетонных изделий.

На основании вышеперечисленных факторов можно сделать вывод, что ООО «Лидер» выпускает конкурентно-способную продукцию высокого качества, отвечающую всем запросам заказчиков. А также собственное строительное управление и проектно-конструкторское бюро оказывает полный комплекс услуг, начиная от проектирования зданий из сборно-монолитного каркаса и привязки их к месту строительства, до осуществления функций Генерального подрядчика при строительстве объектов из изделий собственного производства.

Завод железобетонных изделий ООО «Лидер» имеет лицензию, подтверждающую деятельность, связанную со строительством жилых домов, обеспечивая объекты строительства собственными монолитными каркасами

и изделиями из железобетона и контролируя трудозатраты, организация способна полностью завершить все работы со сдачей объекта в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами. На сегодняшний день проекты данного направления составляют основные перспективы для дальнейшего развития данной организации.

Рассмотрим динамику объема реализации выпускаемой продукции завода железобетонных ООО «Лидер» за 2014-2016 годы в таблице 2.

Таблица 2. Объем реализации товаров в ООО «Лидер» в 2014 - 2016 г.

Наименование продукции	2014, тыс.куб.м	2015, тыс.куб.м	2016, тыс.куб.м	Темп роста 2014 к 2015, %	Темп роста 2015 к 2016, %
Колонны	43	34	30	79,1	88,2
Сваи	16	29	35	181,3	120,7
Лестничные марши	10	4	3	40,0	75,0
Лестничные площадки	30	19	17	63,3	89,5
Лестничные балки	23	36	41	156,5	113,9
Перекрышки	10	15	20	150,0	133,3
ИТОГО	132	137	151	103,8	110,2

Анализируя данные таблицы 3, в 2015 году в сравнении с 2014 реализация товаров возросла на 3,8%, что в натуральном выражении

составляет 5 тыс.куб.м. Но по отдельным группам товаров наблюдается снижение спроса в 2015г. по сравнению с 2014г: по колоннам - на 20,9%, что составляет 9 тыс.куб.м., по лестничным площадкам - на 36,6%, что составляет 11 тыс.куб.м., по лестничным маршам - на 60%, что составляет 6 тыс.куб.м. Наибольший доход предприятие получает за счет реализации свай, лестничных балок и перемычек, которые пользуются максимальным спросом. Реализация свай в 2015 году возросла на 81,25% по сравнению с 2014 годом, что составляет 13 тыс.куб.м. В 2016 году по сравнению с 2015 наблюдается похожая тенденция. По сравнению с 2015 в 2016 году общая реализация товаров возросла на 10,2%, тем самым на основании данных показателей наблюдаем тенденцию роста производства и реализации продукции. Анализ динамики экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Лидер» за период 2014-2016г. представлен в таблице 3.

Таблица 3. Основные экономические показатели ООО «Лидер» за 2014-2016г.

№п/п	Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	Темп роста 2015 к 2014 году в %	Темп роста 2016 к 2015 в %
1.	Выручка от реализации продукции (работ и услуг)	тыс. руб.	245 783	361 210	487 510	146,9	134,9
2.	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	231 843	343 204	458 452	148	133,5
3.	Среднесписочная численность персонала всего:	чел.	80	88	96	110	109,1
4.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	42754	53756	63802	125,7	118,6
5.	Балансовая прибыль	тыс. руб.	12202	18661	25 346	152,9	135,8
6.	Рентабельность товарной продукции	%	6,1	7,4	9,6	1,3	1,29

7.	Чистая прибыль тыс. руб.	тыс. руб.	10005	14328	19341	143,2	134,9
8.	Основные средства	тыс. руб.	30838	38830	46674	125,9	120,2
9.	Оборотные средства	тыс. руб.	91485	120762	151357	132	125,3

На основании проведенного анализа можно отметить, что ООО «Лидер» за 2014-2016 годы по всем финансово-экономическим показателям наблюдается, пусть и незначительная, тенденция роста.

При рассмотрении данных таблицы 4, видим, что выпуск товарной продукции увеличился в 2015 году по отношению к 2014 году на 46,9 % и составил 15,4 млн. рублей, а в 2016 по отношению к 2015 увеличился на 126,3 млн. руб. или 34,9%. Согласно учетной политике организации выпуск готовой продукции считается по отгрузке. Положительным является и намеченная тенденция снижения затрат, отсюда рост балансовой прибыли на 53%, а в 2016 на 35%. В 2015 году балансовая прибыль составила 18,7 млн. рублей, а рентабельность 7,4%, в 2016 соответственно 25,3 млн. рублей и рентабельность 9,6 %. За анализируемый период увеличился фонд заработной платы (на 25,7%) и среднемесячная заработная плата (на 31,8%) и составили соответственно 53,8 млн. рублей и 25,4 млн. рублей.

Производительность труда возросла на 16,5 % , выработка на 1 работающего составила 308 809 руб. В 2016 году соответственно увеличились: фонд заработной платы на 18,6%, а среднемесячная заработная плата на 19,9 % и составили 63,8 млн.руб. и 26,5млн. руб. В 2016 производительность труда возросла на 15,4%, выработка на 1 рабочего составила 356 635 руб.

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что завод железобетонных изделий ООО «Лидер» за анализируемый период работал стабильно и достиг по всем экономическим показателям положительных результатов. Хотя при анализе темпов роста практически по всем

показателям наблюдается тенденция небольшого снижения, что говорит о некорректности организации производства и управления персоналом.

При детальном анализе динамики финансовых показателей, наблюдается снижение коэффициента абсолютной ликвидности в 2015 году на 87% и соответственно в 2016 году на 75%, который показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее, к моменту составления бухгалтерского баланса, время. При рассмотрении темпов роста мы видим небольшой рост в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 12%, что положительно отражается на финансово-экономической работе всей организации.

Коэффициент текущей ликвидности увеличился за рассматриваемый год на 239,02 %, который отражает прогнозируемые возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. На основании рассматриваемых данных можно сделать вывод, что завод железобетонных изделий ООО «Лидер» является платежеспособным предприятием. В 2016 году наблюдается значительный рост коэффициента по сравнению с 2015 годом на 339,02 %, что свидетельствует о повышении активности предприятия в области погашения дебиторской задолженности. Данные по динамике финансовых показателей за 2014 – 2016г.г. представлены в таблице 4.

Таблица 4. Динамика финансовых показателей за 2014 – 2016 годы

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста 2015 к 2014,%	Темп роста 2016 к 2015, %
1 . Коэффициент абсолютной ликвидности	0,30	0,04	0,01	-87,00	-75,00
2. Коэффициент текущей ликвидности	0,99	1,23	4 , 17	124,24	339,02
3. Коэффициент привлечения средств	1,00	0,81	0,85	-19,00	-15,00
4. Коэффициент общей платежеспособности	0,36	0,34	0,35	-5,56	102,94
5. Рентабельность оборота,	22,08	21,91	23,55	-0,76	107,48

%					
6. Рентабельность производства,	28,33	28,05	30,81	-0,99	109,84
7. Рентабельность активов, %	76,68	77,33	83,84	100,61	108,42
8. Рентабельность собственного капитала, %	120,77	117,38	128,51	-2,81	109,48

Данные таблицы 4 свидетельствуют об изменении следующих показателей: коэффициент текущей ликвидности в 2015 вырос на 24%, а в 2016 г. к 2015 г. увеличился на 239,02%, что говорит о ликвидности организации ООО «Лидер» [13, стр 124]. Также важно отметить, что наблюдаются темпы роста рентабельности на 9,84% в 2016 г., капитала на 9,48% в 2016 г., активов на 0,61 % в 2015 г. и на 8,42% в 2016 г.

Хотя коэффициент общей платежеспособности снизился в 2015 на 6%, то в 2016 вырос на 3%. Хотя в 2015 году показатель рентабельности организации имеет тенденцию к снижению, то в 2016 году рост финансовых показателей показывает, что завод железобетонных изделий ООО «Лидер» достигает поставленных целей и на сегодняшний день обеспечивает стабильность процесса, планомерно действует на развитие и стабильную деятельность организации.

Основной целью данной организации является повышение производительности труда, непрерывное улучшение деятельности, совершенствование технологического процесса. Руководство завода железобетонных изделий ООО «Лидер» убеждено в том, что будущее процветание организации зависит от приверженности политике и целям в области качества, которые понимаются, реализуются и поддерживаются на всех уровнях предприятия.

Управление технологическими процессами включает в себя следующие основные этапы [38, стр 211]:

1. Управление технической подготовкой производства;
2. Управление условиями выполнения процессов;

3. Управление процедурами контроля;
4. Управление усовершенствованиями процессов.

Основными составляющими факторами данных процессов являются: сырье и материалы; оборудование; производственная среда; технология и технологическое оснащение и, конечно же, производственный персонал.

Согласно утвержденной генеральным директором организационной структуре ООО «Лидер», которая состоит из структурных подразделений с распределенными по ним обязанностями в непосредственном участии производственной деятельности завода. В структуру аппарата управления входят: – генеральный директор; – заместитель генерального директора по системе менеджмента качества; – заместитель генерального директора по финансовым вопросам; – главный бухгалтер; – председатель ревизионной комиссии. Потребность в необходимых ресурсах предприятия определяется согласно штатному расписанию, утверждённому уставом и кадровой политикой организации. Порядок планирования, организации и проведения работ по управлению персоналом изложен в нормативно-правовых актах. Высшим органом управления ООО является Общее собрание акционеров, состав которого заслушивает годовой отчет о деятельности организации по анализу показателей бухгалтерского баланса. В компетенцию Общего собрания акционеров относятся такие вопросы:

- избрание членов ревизионной комиссии;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов;
- назначение генерального директора;
- внесение изменений в Устав общества;
- реорганизация и ликвидация общества и т.д.

Руководство текущей деятельностью ООО «Лидер» осуществляется единоличным исполнительным органом - генеральным директором.

Генеральному директору непосредственно подчиняются:

- Заместитель генерального директора по экономике и финансам, который организует работу по лучшему использованию резервов производства, снижению материальных, трудовых, денежных затрат на производство продукции, улучшению постановки экономической работы и т. д.

В непосредственном подчинении заместителя генерального директора по экономике и финансам находятся следующие службы предприятия планово-экономический отдел (ПЭО) и бухгалтерия. Исполнительный директор - главный инженер, который отвечает за постановку всей работы по производству - выпускаемой продукции, разрабатывает и проводит техническую политику на предприятии, обеспечивает развитие НТП, внедрение новых, более прогрессивных видов оборудования и модернизации технологических процессов и т.д. Исполнительному директору непосредственно подчиняется отдел технического контроля и два заместителя.

- Заместитель исполнительного директора по производству - начальник производства, руководящий производственно-диспетчерской группой, производственным отделом, группой материально-технического обеспечения (ГМТО), которая занимается своевременным обеспечением производства сырьём и материалами, необходимыми для обеспечения бесперебойного производства изделий из бетона.

- Административно-хозяйственный отдел.

- Заместитель исполнительного директора по строительству и реконструкции, ремонту и эксплуатации зданий и сооружений, который занимается организацией работы на участке по реконструкции, ремонту, эксплуатации зданий и сооружений, изготовлению и ремонту нестандартного оборудования и подкрановых путей.

- Заместитель генерального директора по маркетингу, которому подчиняются монтажно-эксплуатационный отдел и отдел продаж.

- Начальник службы безопасности, которому подчиняются охрана.



- Юрисконсульт.
- Специалист по охране труда.

Производственная деятельность организации осуществляется в две смены, где работники разбиты по бригадам и работают в 3-х пролётах, так как изделия из железобетона, в основном, очень громоздкие и занимают много места. Результатом производственного процесса является выпуск каждым из сотрудников продукции по заключенным договорам, реализация ее заказчикам и вовлечение полученных финансовых средств в новый процесс. В ООО «Лидер» существует линейная организационная структура, которая представлена в приложении №1. Линейная организационная структура управления является одна из простейших организационных структур и характеризуется подчинённостью каждого структурного подразделения непосредственному руководителю[37,стр 262], выполняющему все функции управления.

Ответственность за результаты всей производственной деятельности лежит на руководителе структурного подразделения. Таким образом, при данной организационной системе управления в ООО «Лидер» выполняются решения начальника цеха, как единственного руководителя высшего звена. Решения начальника цеха доводятся до руководителей низшего звена, так как он находится в непосредственном подчинении. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня. Преимущества линейной организационной структуры:

- Единовластное принятие решений;
- Согласованность действий в исполнении;
- Легкость в управлении;
- Оперативность в принятии решения;

- Личная ответственность руководителя.

Хочется обозначить и недостатки данной организационной структуры:

- Отсутствие планирования решений;
- Нет коллегиальности принятия решений;
- Затруднительные связи между инстанциями;
- Единовластие у руководителя, которое влечёт за собой полную ответственность.

Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но небольшими возможностями решения функциональных проблем определённого узкого назначения. Линейная структура управления является простой, более стройной и определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

## 2.2. Анализ структуры кадровой службы и кадровой политики организации ООО «Лидер».

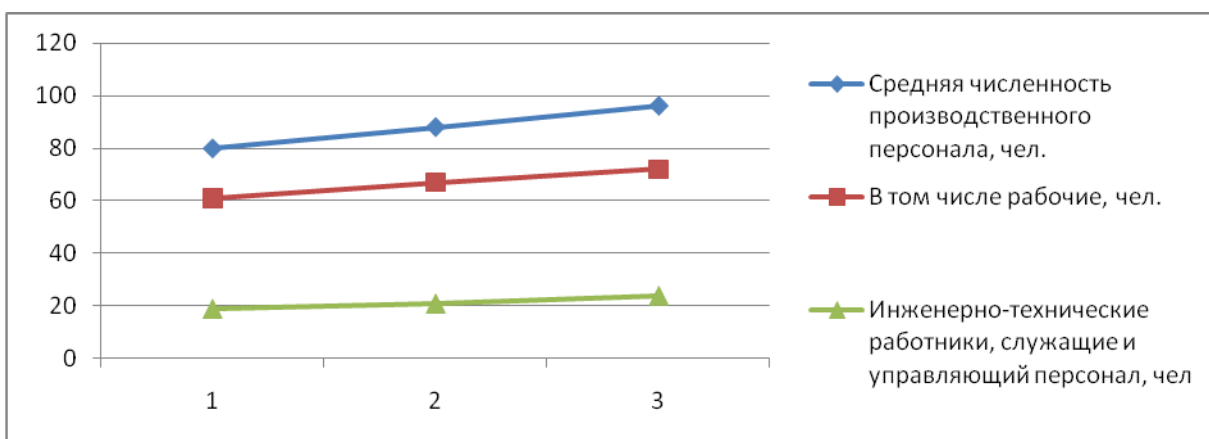
Анализ управления персоналом ООО «Лидер» целесообразно начать с оценки обеспеченности трудовыми ресурсами в 2016 г., которая достигается согласно штатному расписанию организации.

Таблица 5. Обеспеченность ООО «Лидер» трудовыми ресурсами за 2014 - 2016 гг., человек

Категория сотрудников	2014	2015	2016
Средняя численность производственного персонала, чел.	80	88	96
В том числе рабочие, чел.	61	67	72
Инженерно-технические работники, служащие и управляющий персонал, чел	19	21	24

При графическом рассмотрении данных таблицы наблюдается тенденция небольшого роста численности персонала.

График1.Рост численности персонала за 2014-2016г.г.



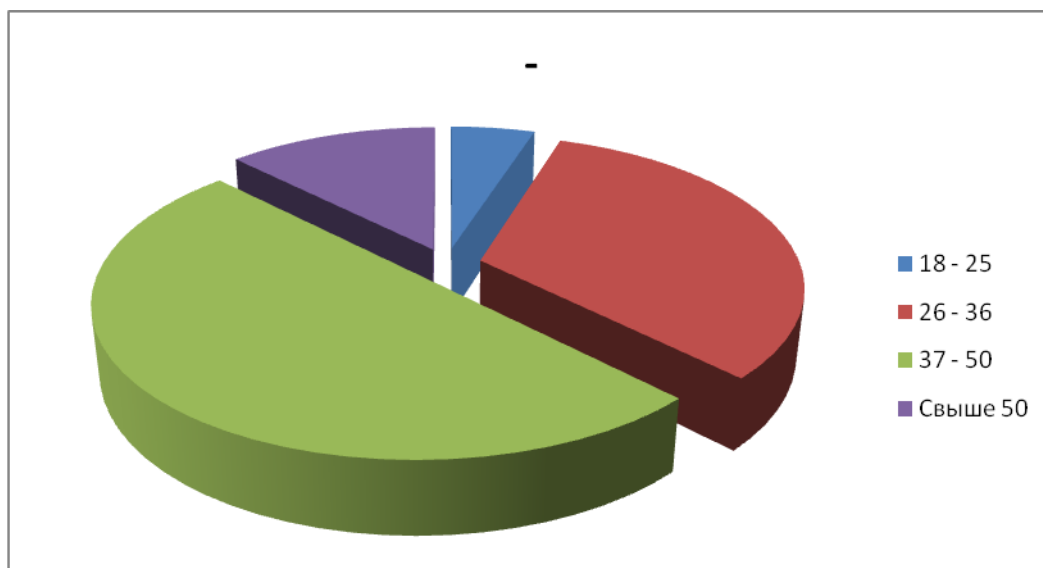
Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «Лидер», т.е., распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы.

Таблица 6. Распределение персонала по возрасту

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
До 18	-	-	-	0	0	0
18 - 25	4	8	9	5	9,1	9,4
26 - 36	26	22	25	32,5	25	26
37 - 50	40	44	51	50	50	53,1
Свыше 50	10	14	11	12,5	15,9	11,5
Итого	80	88	96	100	100	100

При рассмотрении данных таблицы в диаграмме, видим, что основная часть производственного персонала состоит из сотрудников от 37 до 50 лет, а доля сотрудников от 18 до 25 лет составляет самую малую часть.

Диаграмма 1. Распределение персонала по возрасту.



Можно с уверенностью сделать вывод, что в данной ситуации произойдёт устаревание производственного состава персонала, квалифицированные сотрудники выйдут на пенсию. В данной ситуации необходимо заинтересовать более молодой состав организации методом морального и материального стимулирования и определить приоритеты наставничества, как необходимого инструмента для сохранения квалифицированного кадрового состава[31,стр 42].

Из таблицы 7 по данным по распределению персонала по образованию наглядно видно, что удельный вес сотрудников с высшим образованием, гораздо больше, чем с другим, что, является положительным моментом и качественно сказывается на работе компании.

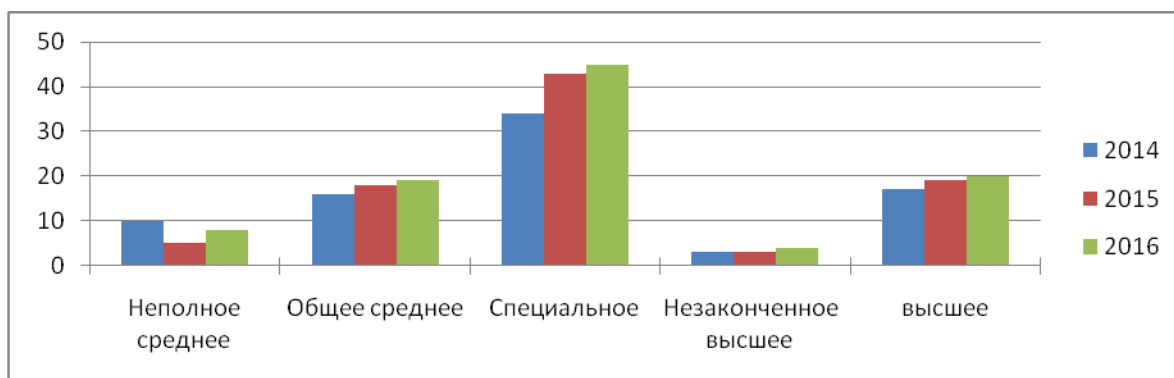
Таблица 7. Распределение персонала по образованию

Группы персонала по образованию	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Неполное среднее	10	5	8	12,5	5,6	8,3
Общее среднее	16	18	19	20	20,5	19,8
Специальное	34	43	45	42,5	48,9	46,9
Незаконченное высшее	3	3	4	4	3,4	4,2

высшее	17	19	20	21	21,6	20,8
Итого	80	88	96	100	100	100

Анализ данных таблицы 7 графически показывает, что кадровый состав большей частью имеет специальное образование – 46,9%, высшее – 20,8%, общее среднее – 19,8%, неполное среднее – 8,3%, незаконченное высшее – 4,2%.

График 2. Анализ персонала по образованию.



Средний стаж работы по организации составляет от года до трёх лет, что, негативно сказывается на плодотворной работе организации, отражается на недостаточной квалификации кадрового состава, таблица 8.

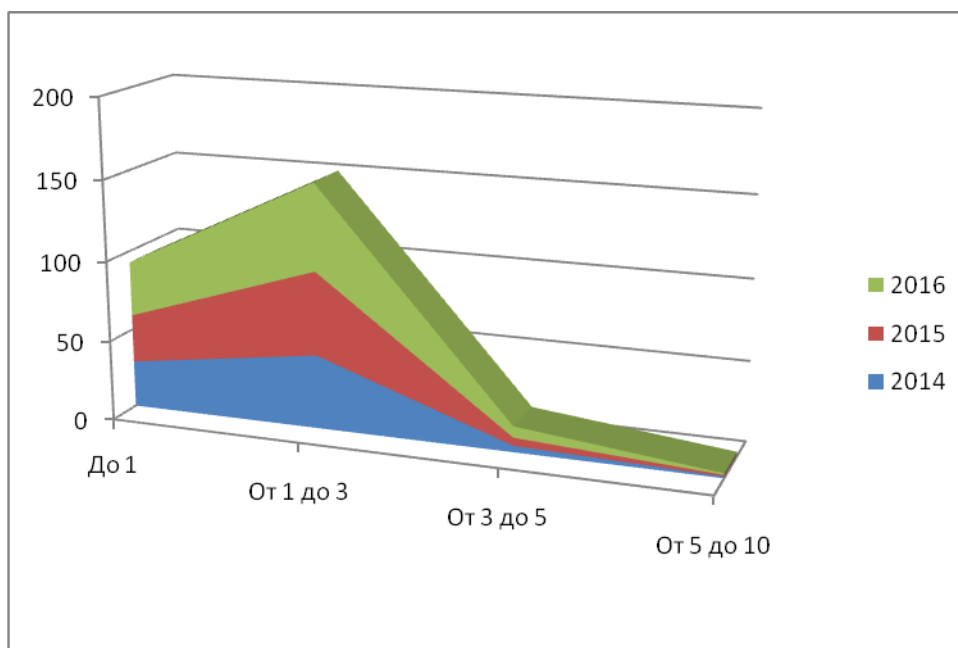
Таблица 8. Распределение персонала по трудовому стажу.

Группы персонала по образованию	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
До 1	29	30	34	36,25	34	35,4
От 1 до 3	46	52	54	57,5	59,1	56,3
От 3 до 5	4	5	7	5	5,7	7,3
От 5 до 10	1	1	1	1,25	1,2	1,0

Итого	80	88	96	100	100	100
-------	----	----	----	-----	-----	-----

Рассмотрим данные таблицы 8 графически, где состав производственного персонала в основном - это сотрудники, отработавшие от года до трёх лет. На основании графика можно сделать вывод, что квалификация кадрового состава невысока, присутствует показатель текучести кадров.

График 3. Анализ персонала по трудовому стажу.



Поскольку большей частью сотрудники организации работают от года до трёх лет, происходят изменения в результате движения рабочей силы ООО «Лидер», негативным моментом является текучесть кадров[29,стр 36], то этому вопросу при анализе уделим большее внимание и рассмотрим подробно движение кадрового персонала в таблице 9.

Таблица 9. Данные о движении кадрового персонала ООО «Лидер»

Показатели движения	2014г.	2015г.	2016г.
---------------------	--------	--------	--------

Численность персонала на начало года, чел.	80	88	96
Принято на работу, чел.	58	58	52
Выбыло, чел.	50	50	47
В том числе: по собственному желанию	49	46	43
уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	4	7
Численность персонала на конец года, чел.	88	95	91
Среднесписочная численность персонала, чел.	84	92	93,5
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,69	0,63	0,56
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,6	0,53	0,52
Коэффициент текучести кадров	0,6	0,54	0,54
Коэффициент постоянства кадров	0,4	0,46	0,46

Для характеристики движения рабочей силы ООО «Лидер»» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

- Среднесписочная численность персонала считаем по формуле:

$$Ч = (Ч_н + Ч_к)/2, (2.1)$$

где  $Ч_н$  – численность персонала на начало периода;

$Ч_к$  – численность персонала на конец периода.

Таким образом, среднесписочная численность работающих в 2014 г. =  $(80 + 88) / 2 = 84$ ; среднесписочная численность персонала в 2015 г. =  $(88 + 96) / 2 = 92$ , среднесписочная численность персонала в 2016 г. =  $(96 + 91) / 2 = 93,5$ .

Рассчитаем основные коэффициенты роста кадров в организации за 2016 год.

- Коэффициент оборота по приему кадров ( $К_{пр}$ ) рассчитывается как отношение единиц принятого персонала на работу по отношению к среднесписочной численности персонала[5,стр 79]:

$$К_{пр} = 58/84 = 0,69.$$

- Коэффициент оборота по выбытию ( $K_B$ ) учитывается как отношение количества уволенных сотрудников к среднесписочной численности кадров:  
 $K_B = 50/84 = 0,6$ .

Показывает высокий уровень увольнения сотрудников в организации, в данном случае особенно это относится к молодым специалистам[27,стр 19].

- Коэффициент текучести кадров ( $K_{TK}$ ) можно получить как отношение количества уволенных сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности сотрудников:

$$K_{TK} = 49/84 = 0,58$$

наблюдается высокий уровень текучести кадров в организации.

Коэффициент постоянства состава персонала организации ( $K_{П}$ ) рассчитывается как отношение количества сотрудников, проработавших весь период, к среднесписочной численности персонала организации:

$$K_{П} = 86/130 = 0,66.$$

показывает непостоянство кадрового персонала в организации[28,стр 67].

Проанализируем степень использование трудовых ресурсов ООО «Лидер», для этого рассмотрим таблицу 10, в которой сравним отклонения по показателям за последние три года.

Таблица 10. Использование трудовых ресурсов ООО «Лидер»

Показатель	2015г	2016г	Отклонения
Среднегодовая численность персонала (ЧР)	80	88	+8
Отработано дней одним сотрудником за год (Д)	223	208	-14
Отработано часов одним сотрудником за год (Ч)	1739	1560	-179
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час.	7,8	7,5	-0,3
Общий фонд рабочего	259111	212160	-46951



времени (ФРВ), чел. час.			
--------------------------	--	--	--

Анализируя данные из таблицы 10, имеющийся производственный персонал в данной организации используется недостаточно полно. В среднем одним сотрудником отработано по 208 дней вместо 223, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного сотрудника 14 дней, а на всех – 1640 дней, или 12792 ч. (1640\*7,8). Являются значимыми и сверхплановые потери рабочего времени: за один рабочий день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми работниками 10578 ч. Общие потери рабочего времени – 23370 ч (12 792 + 10 578), или 8,8% (23 370 / 212160). Потери могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями сотрудников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, компьютеров, из-за отсутствия работы, электроэнергии, и т.д.

Напряженность в обеспечении ООО «Лидер» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда сотрудников, интенсификации проектных работ, комплексной механизации и автоматизации процессов производства, усовершенствования технологического процесса производства[33,стр 154].

В ООО «Лидер» большая часть потерь вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 13 сотрудников (23 370 / 1739). Существенны в ООО «Лидер» и непроизводительные затраты труда, которые складываются из затрат рабочего времени, издержек, а также в связи с отклонениями от технологического процесса. Они составляют 1640 ч. Сокращение потерь

рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска готовой продукции[11,стр 228].

Проанализируем использование фонда рабочего времени в ООО «Лидер», смотри таблицу 11.

Таблица 11. Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного сотрудника		Отклонение от плана (часы)	
	2015	2016	На 1 сотрудника	На весь персонал
календарное количество дней	365	365		
В том числе:				
праздничные и выходные дни	101	101		
номинальный фонд рабочего времени	264	264		
Неявки на работу	17	32	+15	+1640
Явочный фонд рабочего времени	223	208	-15	-
Продолжительность рабочего времени, ч.	8	7,8	-	-13120
Предпраздничные сокращенные дни, ч.	20	20	-	+82
Внутрисменные простои, ч.	20	80	+60	-23370
Полезный фонд рабочего времени	1739	1560	-179	+1312
Сверхурочно отработанное время, ч.	-	8	+8	+1640
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч.		10	+10	

Из приведенных выше таблиц видно, что сущность кадровой политики на ООО «Лидер» должна состоять в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования организации.

### 2.3. Оценка кадровой политики организации.

Обязательным условием кадровой политики любой организации является планомерная и целенаправленная деятельность системы управления организацией по планированию и формированию требований к персоналу, их подбору, приёму, подготовке и конечно же, рациональному использованию. Основным направлением кадровой политики ООО «Лидер» должен быть эффективный труд и личный вклад каждого сотрудника для достижения поставленных целей [10, стр 188]. Формирование целеустремлённого, высокопрофессионального кадрового потенциала, обеспечивающего реализацию поставленных целей организации и должно являться главной задачей кадровой политики на ООО «Лидер».

Выделим основные направления кадровой политики ООО «Лидер», которые благоприятно воздействуют на производственный цикл всего технологического процесса:

- Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологических принципов кадровой работы на ООО «Лидер», которые отражены в нормативном документе, содержащем моральные нормы при непосредственной работе с кадрами данной организации и конечно же, реализовываться в ежедневной работе руководителями всех структурных подразделений организации, задействуя и высшее руководящее звено. [34, стр 93] Данный документ должен корректироваться в соответствии с изменениями в трудовом законодательстве и других нормативно-правовых актах.

- Потребности ООО «Лидер» в персонале кадрового состава определены штатным расписанием организации. На планирование потребности в персонале влияют такие факторы, как стратегия развития организации, выпуск производимой продукции, изменение технологического процесса, и т.д.
- Для привлечения и отбора персонала в ООО «Лидер» должны быть разработаны критерии отбора персонала и четкая система оплаты труда.
- Определение форм обучения персонала для повышения квалификации с отрывом или без отрыва от производства с целью выполнения высокотехнологических работ, требующих соответствующей квалификации производственного персонала.
- Планирование и организация рабочего процесса в ООО «Лидер» должны формироваться с учетом условий труда, последовательностью выполнения работ, определено наставничество и др.

Проведем анализ реализации функций кадровой службы ООО «Лидер» для выявления ее положительных и отрицательных сторон и влияния этих функций на производственную деятельность организации в целом. В результате этого анализа мы намерены выявить и проанализировать узкие места в работе кадровой службы организации и разработать предложения по изменению ситуации с положительным результатом [32, стр 104]. Хочется отметить, что руководящий состав ООО «Лидер» не уделяет должного внимания развитию кадрового потенциала своих сотрудников, его профессионализма и качества труда. Кадровая политика ООО «Лидер» далека от совершенства и не нацелена на укрепление лидирующих позиций компании через объединение и увеличение усилий в области управления персоналом. Сотрудники ООО «Лидер», 91 человек к концу 2016 года, являются ее главным активом, основой потенциала ее развития. Добросовестное отношение к производству и удовлетворенность своим трудом, определяют профессионализм кадрового состава, их стремление к самореализации и являются основой развития ООО «Лидер». Кадровая

политика ООО «Лидер» является слабой стороной рассматриваемого звена и не способствует созданию условий для более эффективной деятельности персонала, направленной на достижение поставленных целей и поддержание конкурентоспособности организации на рынке, а также формированию функций корпоративной культуры[22,стр 56].

Основой стратегии в управлении персоналом ООО «Лидер» являются развитие стратегического резерва, обеспечивающего конкурентоспособность организации и создание стратегического преимущества для долгосрочной перспективы. Изменение отношения руководства ООО «Лидер» к деятельности по управлению персоналом кардинально увеличит рентабельность организации и как следствие, выступит основным фундаментом для долгосрочной перспективы.

Недостатки кадровой политики в ООО «Лидер»:

- Система управления персоналом в ООО «Лидер» не служит эффективным инструментом достижения поставленных целей и долгосрочных перспектив компании.
- На сегодняшний день нет реальной поддержки со стороны руководства в реализации кадровой политики и стратегии ООО «Лидер».

В ООО «Лидер» кадровой службой занимается один человек, в функции которого входит постоянный поиск и отбор новых сотрудников, согласно положению о персонале (см. приложение 2). Кадровая служба структурно разобщена с другими отделами ООО «Лидер», которые выполняют часть функций по управлению персоналом в организации. Эти отделы никак не взаимосвязаны со специалистом кадровой службы, поэтому кадровая служба не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики ООО «Лидер».

Руководящая группа компании ООО «Лидер» в составе генерального директора, всех его заместителей, бухгалтерии, юриста и группы логистики располагаются в г.Екатеринбурге, что задерживает оборот кадровых документов и может привести к нарушениям трудового законодательства.

Отсюда вытекает проблема кадровой службы ООО «Лидер»: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, она не принимает участие в стратегическом планировании организации и принятии других важнейших решений, и тем самым кадровая служба не выполняет целый ряд задач по управлению персоналом, таких как мотивация и развитие молодых специалистов. Ввиду того, что средний возраст сотрудников ООО «Лидер» составляет 36-40 лет, можно говорить о том, что трудовой потенциал организации приближается к нулю, так как приблизительно через 15 лет имеющийся квалифицированный персонал уйдёт на пенсию и острой проблемой встанёт нехватка молодых специалистов. Потенциальный рост квалификации молодого специалиста до профессионала может варьироваться от 2 до 3 лет, а стаж работы по специальности в организации в среднем от 1 до 3 лет и поэтому уже сейчас необходимо создать все условия для мотивации и развития молодых специалистов [42, стр 271].

Детально обратим внимание на отдельные важные направления кадровой политики ООО «Лидер»:

1. *Молодые специалисты.* До настоящего времени в компании не действовала единая программа привлечения молодых специалистов.
2. *Кадровый резерв.* В связи с большой текучестью кадров молодых перспективных специалистов кадровый резерв в ООО «Лидер» практически отсутствует.
3. *Мотивация сотрудников.* На данный момент в организации нет материального стимулирования, действуют нематериальные механизмы мотивации, такие как ротация.
4. *Ротация.* Ротация в ООО «Лидер» регламентируется в соответствии с утвержденными планами и проводится с согласия работника с соблюдением действующего законодательства РФ. Носит случайный характер.
5. *Планирование карьеры.* Планирование карьеры на сегодняшний день полностью отсутствует.

Функциональные обязанности кадровой службы ООО «Лидер» включают в

себя следующие направления деятельности:

- Документирование функции кадровой службы, такое как прием, перевод, командирование, отпуск, поощрение, взыскание, увольнение;
- Создание штатной структуры, т.е. штатное расписание;
- Табель учета сотрудника времени, а также учет отгулов и неявок;

К основным предложениям по изменению работы кадровой службы можно отнести совершенствование системы найма, стимулирование и развитие молодых специалистов[40,стр 191], а также внести изменения в положение о кадровой политике организации по движению документооборота и хранении личных дел сотрудников непосредственно по фактическому адресу работы.

### 3. Совершенствование кадровой системы управления, как инструмента стратегического управления персоналом организации.

#### 3.1. Предложения по совершенствованию кадровой службы организации.

На сегодняшний день существует несколько проблем, качественно влияющих на выполнение основных функций кадровой службы ООО «Лидер»:

##### 1. Планирование и прогнозирование кадрового персонала.

- Планирование потребности в сотрудниках на отчетный период должно осуществляться по структурным показателям организации с уточнениями в течение года. Основным приоритетом планирования численности сотрудников являются планы производства, технической модернизации и организационных мероприятий.
- Основой прогнозирования потребности в сотрудниках должны являться стратегия организации, совокупность целей на долгосрочную перспективу, ситуация на внешнем рынке трудового потенциала и объективные результаты мониторинга персонала[26,стр 221].

##### 2. Подбор сотрудников.

- Подбор специалистов осуществляется преимущественно из внутренних

источников.

- Подбор специалистов и сотрудников осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников.

### 3. Отбор персонала.

- Необходимо что бы подбор на вакантные должности производился на конкурсной основе. Условия конкурса должны определяться персонально для каждой категории сотрудников по согласованию с руководителями структурных подразделений.

- Конкурс проводится на основе доступности условий его проведения, объективности отбора и открытости результатов. При отборе каждый соискатель заполняет анкету (см. приложение 3) и тест (см. приложение 4) для проведения анализа.

### 4. Наем сотрудников.

- Наем специалистов необходимо производить по контракту в соответствии с Трудовым кодексом.

- Наем специалистов и сотрудников необходимо производить на основе трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом.

- При найме работникам устанавливается испытательный срок, окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока (см. приложение 1).

### 5. Адаптация сотрудников.

- Процедура общей адаптации распространяется на весь персонал, вновь принимаемый в организацию.

- Профессиональная адаптация вновь зачисленных сотрудников осуществляется на местах на основании индивидуальных планов с закреплением наставничества.

### 6. Оценка персонала.

- Оценка результатов деятельности руководителей подразделений проводится ежегодно. Оценка специалистов проводится выборочно по рекомендации или требованию руководителя.



- По результатам оценки составляются комплексные планы индивидуального развития.
- Аттестация. Аттестация проводится только для специалистов и служащих. Периодичность аттестации на подтверждение или повышение квалификации, как предусмотрено, раз в 2 года.

#### 7. Обучение.

- Обучение необходимо планировать и проводить методом подготовки персонала к выполнению стоящих перед организацией целей и повышения профессионального и квалификационного уровня персонала.
- На основании проводимого анализа эффективности обучения необходимо регламентировать предложения по качеству программ обучения и составу обучающихся сотрудников, а также о дальнейших действиях, направленных на обучение, в приложении к данной работе предлагается проект договора предприятия с учебными центрами (см. приложение 5).

#### 8. Мотивация труда.

- Организация должна осуществлять объективную и доступную материальную и моральную мотивацию персонала.
- Стимулирование труда сотрудников напрямую зависит как от конечных результатов индивидуального труда, так и результатов финансово-хозяйственной деятельности организации за расчётный период.

#### 9. Управленческий резерв.

- Управленческий резерв формируется для руководящих должностей организации.
- Подготовка резерва осуществляется за счет средств организации.
- Перемещение и повышение в руководящей должности сотрудника, находящегося в резерве, тоже осуществляется через участие в конкурсе.

#### 10. Социальный пакет.

- Размер социального пакета, его детализация определяются ежегодно в зависимости от экономических показателей организации.
- Социальный пакет формируется для отдельной категории сотрудников,

возможен выбор сотрудником нескольких социальных обеспечений в рамках определенной суммы.

## 12. Отношения после увольнения.

- Организация не ведет реестр квалифицированного уволившегося персонала.

Хочется предложить план реализации совершенствования основных функций управления персоналом на ООО «Лидер» из перечисленных выше, по которым ситуация критична.

1. Стимулирование труда. Эффективность всей деятельности организации и в частности, управление персоналом ООО «Лидер» зависит от реальных возможностей снижения издержек и повышения производительности труда, обеспечивая высокую степень адаптации к внедрению внешних условий, от способности персонала проявлять инициативу. Эффективными направлениями решения этих задач выступает совершенствование системы мотивации и реальной оплаты труда. В компании ООО «Лидер» необходимо внедрить экономические методы управления трудовой мотивацией персонала:

- заработная плата сотрудника состоит из оклада и доплаты от объема выполненных работ сменой или бригадой; а также для непроизводственных отделов – из оклада и премии;

- практика премирования персонала за выполнение объема готовой продукции, качество продукции и сроки выполняемой работы.

2. Повышение квалификации персонала. Повышение квалификации сотрудников – основной резерв роста производительности выполняемых сменных заданий, поэтому разработка плана производственно-квалификационного обучения кадров должна формироваться с составлением проектов планов улучшения квалификации сотрудников и плана по труду. Так как основные направления роста производительности труда тесно взаимосвязаны с разработкой и осуществлением задач и мероприятий по повышению квалификации сотрудников и их переподготовки.

Необходимо проводить следующие виды кадровой работы по повышению квалификации: мини-лекции; тренинги; групповые обсуждения; разбор практических упражнений; анализ собственной управленческой практики; деловые игры; групповые дискуссии; диагностические сессии.

3.Наем молодых специалистов. Основной проблемой в организации является большая текучесть кадров и недостаток молодых специалистов. На основании перечисленных данных, рассмотрим необходимые мероприятия и пути их реализации, таблица 12.

Таблица 12. Необходимые мероприятия и пути их реализации.

№	Мероприятия	Пути реализации	Сроки реализации
1	Введение в действие регламента, регулирующих наем молодых сотрудников	Разработка положения о найме молодых специалистов Разработка анкеты, теста	01.01.2018г
2	Установление взаимоотношений с ВУЗами на подготовку и направление на работу в ООО «Лидер» молодых специалистов	Заключение соглашений с образовательными учреждениями Разработка и заключение договора по подбору персонала	01.01.2018г
3	Привлечение молодых специалистов через агентства по поиску работы	Размещение информации о существующих вакансиях на сайте организации, на специализированных сайтах по поиску работы	01.01.2018г
4	Привлечение молодых специалистов альтернативными способами		01.01.2018г

Необходимо разработать и внедрить регламент, определяющий приём сотрудников на основании проекта Положения о персонале ООО «Лидер» (см. приложение 2). Положение о персонале поможет систематизировать процесс приёма на работу в ООО «Лидер», движение документооборота,

скорректировать принципиальные направления и обосновать требования к принимаемым сотрудникам[7,стр 29].

Более полное и детальное рассмотрение кандидатуры можно отслеживать по вновь разработанным документам, таким как анкета и тест(см. приложение 3, приложение 4). Положение о найме персонала регламентируют правила, порядок приема молодых специалистов в ООО «Лидер». В положении оговорены необходимые документы при найме на работу; обязанности администрации, обязанности работника; регламентирован испытательный срок организации; порядок заключения и прекращения трудового договора и др. вопросы.

Положение разрабатывается кадровым подразделением совместно с юристом, и утверждается руководством ООО «Лидер».

Кроме того, необходимо разработать Положение о персонале (Приложение №2) ООО «Лидер», для решения всех возникающих вопросов работы с персоналом. Положение о персонале формируется на основании пункта Устава ООО «Лидер» и в соответствии с действующим в организации порядком разработки и принятия локальных нормативных актов.

Данное Положение будет состоять из основных требований к привлечению кадрового персонала ООО «Лидер», порядок найма на работу в Общество, основные обязанности и права сотрудников и руководящей администрации Общества, организацию труда, порядок рабочего времени, повышение квалификации и гарантии трудовой занятости сотрудников, материальные поощрения за успехи в труде и ответственность за правонарушения трудовой дисциплины, создание социального партнерства сотрудников и руководящей администрации Общества[18,стр 106]. При приеме сотрудников необходимо предоставить анкету, которая так же разработана в приложении к проекту. При найме на работу сотрудника с высокоинтеллектуальной деятельностью целесообразно использовать комплексный метод исследования устойчивости психического состояния сотрудника. Именно такой деятельностью занимается кадровое подразделение ООО «Лидер», к которой принято

отнести профессионально важные качества персонала. Конечно, для разных профессий важность функционирования определённого подразделения будет разной, но раз все взаимосвязанные подразделения имеют единую конечную цель, то трудно представить деятельность отдельного сотрудника, в которой роль эффективности функционирования была бы пренебрежительно мала.

Разработка различных тестов на все категории должностей просто необходима для более корректного выбора сотрудников[43,стр 77], пример разработанного теста можно посмотреть в приложении 4.

Следующим направлением совершенствования методики приёма молодых специалистов является формирование и заключение соглашений с образовательными учреждениями на подготовку инженерных кадров и повышение квалификационного уровня для ООО «Лидер», проект такого договора прилагается в приложении 5.

Основной задачей подготовки кадров является удовлетворение потребности организации в высококвалифицированных инженерных кадрах, финансирование которых осуществляется за счет средств ООО «Лидер».

Агентство занимается поиском и отбором персонала в интересах клиентов и за вознаграждение, поступающее от клиента. Услуги агентства для кандидатов – бесплатны, хотя агентство не может существовать, не получая денежный доход. Поиск молодых специалистов через агентства начинается с заключения договора с агентствами.

Успех любой действующей организации создается кропотливым трудом руководящего персонала и конечно же, кадровой службой. Успех напрямую зависит от мнения работников организации о руководящем составе, о престиже своей организации, о занимаемых на внутреннем рынке позициях, зависит значительная доля финансового успеха. Наверняка найдётся человек, не разделяющий данную точку зрения, но когда административный персонал организации ставит задачу агентству по подбору кадров, которое в большинстве случаев подсознательно, формирует в сознании соискателя определенное представление об организации, в которую он хочет устроиться

на работу[24,стр 114]. Данный вопрос к этике взаимоотношений организации и будущего сотрудника.

Существующие проблемы в системе стимулирования персонала ООО «Лидер» можно решить путём внедрения мероприятий и их реализацию, что отражено в таблице 13.

Таблица 13. Необходимые мероприятия и пути реализации стимулирования персонала.

№	Мероприятия	Пути реализации	Сроки реализации
1	Внедрение гибкой системы отпусков и выходных дней	Разработка положения о предоставлении выходных дней и отпусков	01.01.2018
2	Выплаты сотрудникам премии в связи с перевыполнением плана или увеличением прибыли организации	Нормативная регламентация процентных отчислений (Положение о персонале; Устав Общества)	01.01.2018
3	Методика обучения персонала	Создание плана обучения специалистов. Стабильное финансирование за счёт организации	01.01.2018

Внедрение гибкой системы отпусков и выходных дней возможно при условии создания положения на основании Устава ООО «Лидер» и в соответствии с действующим в организации порядком формирования и утверждения локальных нормативных актов, которое регламентировало бы предоставление отпусков и выходных дней.

Денежные выплаты в форме вознаграждения, либо премии заставляет людей трудиться намного эффективнее при условии, что сотрудник осознаёт тесную взаимосвязь материального вознаграждения с результатами своего труда, если сотрудник заинтересован в устойчивой связи между получаемым денежным вознаграждением и производительностью труда. Зачастую бывает проблематично либо экономически невыгодно, а то и совсем невозможно оценить индивидуальный вклад сотрудника, и в соответствии с этим рассчитать его заработную плату, поэтому в данных случаях материальное денежное стимулирование не может мотивировать людей к повышению

производительности, а ведь именно эта функция является основополагающей в системе стимулирования. Таким образом, основной упор в модели стимулирования труда надо сконцентрировать на материальном вознаграждении[41,стр 203].

Анализ управления кадровым составом в ООО «Лидер» позволяет добавить дополнительные к уже имеющимся, методы материального стимулирования сотрудников в целях совершенствования всей системы стимулирования кадрового состава в целом:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от увеличения прибыли, выраженного в процентном отношении для каждого работника ООО «Лидер»;
- согласованные и утверждённые модели вознаграждения за перевыполнение плановых показателей и внесенные в систему бухгалтерского учета для расчёта заработной платы;
- отсутствие ограничений материального вознаграждения, основанных на увеличении прибыли;
- соответствие заработной платы реальному вкладу сотрудника в достижение поставленных целей;
- ограничение должностных окладов для руководителей высшего звена;
- конкретная схема начисления премий;
- каждая премия сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа проводится обязательно наедине по поводу основания для лишения премии;
- учесть как обязательство по не выплатам материальных вознаграждений, независимых от результатов работы;
  - плохие сотрудники не должны быть премированы ни в каком случае и ни коим образом; нельзя депремировать материально сотрудников, допустивших ошибки по вине руководящего персонала, даже в период кризиса, как в стране, так и в организации. Если сотрудник выполняет свою непосредственную работу на отлично, он должен быть поощрен.

Совершенствование задач материального стимулирования кадрового персонала ООО «Лидер» устанавливается в прямой зависимости между оплатой труда и показателем доходов организации, а так же непосредственно, производительностью труда каждого сотрудника.

Система премирования, существующая в организации на сегодняшний день не имеет прямой зависимости между размером оплаты и трудовой результативности работы сотрудников, опираясь на производственные планы структурных подразделений. На сегодняшний день данная система функционирует только по предотвращению нарушения трудовой дисциплины. Стабильность эффективного воздействия материальных вознаграждений на сотрудников организации необходимо ввести более дифференцированную матрицу надбавок к основному фонду оплаты труда для всего персонала [51, стр 265]. Во вновь создаваемой системе мотивации необходимо использовать и те приоритеты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе. Для формирования модели обучения кадрового персонала индивидуально для каждой должности необходимо увеличение финансирования данного проекта, а так как кадровой службе не справиться в таком составе, который существует на данный момент, то есть необходимость закреплять наставников за молодыми специалистами и заключить договор с учебным центром на обучение сотрудников.

Предложенные мероприятия рассмотрим в таблице 14.

Таблица 14. Мероприятия и пути реализации системы развития молодых специалистов в ООО «Лидер»

№	Мероприятия	Пути реализации	Сроки реализации
1	Определение и закрепление наставника	Доплата за наставничество	01.01.2018
2	Обучение и повышение квалификации	Заключение договора и организация курсов повышения квалификации	01.01.2018



Для формирования такого направления, как наставничество необходимо внести соответствующие дополнения в Устав ООО «Лидер», Положение о персонале ООО «Лидер», где бы вводился принцип наставничества и утверждено соответствующее вознаграждение за дополнительную деятельность. Необходимо заключить ряд договоров с высшими техническими учебными заведениями города Каменска-Уральского на переподготовку и повышение квалификации сотрудников. Кадровая служба не принимает участие в стратегическом планировании организации и принятии других важнейших решений, и тем самым кадровая служба не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом. Для изменения данной ситуации рассмотрели мероприятия по совершенствованию документооборота в таблице 15.

Таблица 15. Мероприятия по совершенствованию документооборота в ООО «Лидер»

№	Мероприятия	Пути реализации	Сроки реализации
1	Структурирование кадровой политики	Внести изменения кадровой политики по формированию приказов, личных дел сотрудников	01.10.2017
1	Формирование и заполнение личных дел	Приобретение специального шкафа для хранения личных дел	01.10.2017
2	Увольнение	Зарегистрировать новый отчётный журнал по выдаче трудовых книжек	01.10.2017

По положению кадровой политики ООО «Лидер» все регистрирующие журналы находятся в городе Екатеринбург по месту регистрации организации, хотя завод железобетонных изделий располагается в городе Каменск-Уральский. Данное обстоятельство затрудняет документооборот и может привести к нарушению трудового законодательства.[2, стр.87]

### 3.2. Программа реализации совершенствования кадровой системы управления ООО «Лидер».

На основе проведённого анализа деятельности кадрового подразделения мною сформированы предложения по улучшению и совершенствованию кадровой службы, для внедрения данных предложений необходимо провести ряд мероприятий, а также составить более детальный план реализации предложенных мероприятий [45, стр 241], в котором будут рассмотрены характеристики мероприятий, сроки выполнения и ответственные лица за исполнение данного направления. Соединим все предложения в одну таблицу 16, для комплексного рассмотрения выдвинутых предложений.

Таблица 16. Комплекс мероприятий на основе выдвинутых предложений по совершенствованию работы с кадровым персоналом.

Предложения по совершенствованию	Мероприятия	Характеристика мероприятий	Сроки начала и окончания	Ответственные за исполнение
Совершенствование приёма сотрудников	Разработка и введение в действие положений, регулирующих приём сотрудников	-Разработка регламента о приёме сотрудников	10.06.2017 по 15.06.2017	Специалист кадрового подразделения
		-Утверждение данного регламента	15.06.2017	Генеральный директор
		-Разработка типовой анкеты при приёме сотрудников	10.07.2017 по 10.08.2017	Специалист кадрового подразделения
		- Разработка типовых тестов	10.07.2017 по 10.08.2017	Специалист кадрового подразделения
	Формирование договорных отношений с ВУЗами на обучение и повышение квалификации молодых специалистов	Сбор информации и анализ обучающих организаций	до 01.11.2017	Специалист кадрового подразделения
		- Заключение договоров с отобранными ВУЗами	01.07.2017 по 10.08.2017	Заместитель генерального директора по развитию
		- Отбор потенциальных кандидатов на обучение и переподготовку	01.07.2017 по 10.08.2017	Специалист кадрового подразделения
		- Направление	01.08.2017 по	Специалист

		потенциальных кандидатов на обучение и переподготовку.	01.09.2017	кадрового подразделения
	Отбор необходимых специалистов через агентства по трудоустройству Отбор необходимых специалистов альтернативным и способами	- Сбор информации и анализ существующих агентств по трудоустройству; - Заключение договоров с агентствами по трудоустройству  - Размещение объявлений в СМИ	01.07.2017 по 10.08.2017  01.07.2017 по 10.08.2017  20.06.2017 по 20.07.2017	Специалист кадрового подразделения  Специалист кадрового подразделения  Специалист кадрового подразделения
Материальное стимулирование сотрудников	Внедрение лояльной системы отпусков и выходных дней          Материальные вознаграждения персонала на основании перевыполнения плана и получения прибыли организации	-Формирование регламентированного Положения о предоставлении выходных дней и отпусков  - Утверждение Положения о предоставлении выходных дней и отпусков  -Внесение утверждённого положения в Устав и в положение о персонале    -Утверждение приказа о внедрении системы доплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия	10.06.2017 по 20.06.2017   20.06.2017  20.06.2017  20.06.2017	Специалист кадрового подразделения    Генеральный директор  Заместитель директора по финансовым вопросам  Начальник цеха-исполнительный директор

Материальное стимулирование сотрудников за наставничество	Материальные вознаграждения сотрудников за наставничество	-Утверждение размера поощрения сотрудника за наставничество;	20.06.2017	Заместитель директора по финансовым вопросам
		-Закрепление изменений в утверждённой системе оплаты труда за наставничество;	01.07.2017	Заместитель директора по финансовым вопросам
		-Отражение закрепление утверждённых мероприятий в нормативных актах организации.	01.07.2017	Заместитель директора по финансовым вопросам
Повышение квалификации персонала	Обучение, переобучение и повышение квалификации	-Предложение и оформление наставника	20.07.2017	Специалист кадрового подразделения
		- Сбор информации и анализ обучающих организаций для проведения обучения и повышения квалификации сотрудников;	20.07.2017	Специалист кадрового подразделения
		-Утверждение договоров на повышение квалификации	01.12.2017	Генеральный директор
		-Отбор сотрудников, направляемых на повышение квалификации	01.12.2017	Специалист кадрового подразделения
		-Направление сотрудников на повышение квалификации	10.12.2017	Специалист кадрового подразделения
Структурирование кадрового документооборота	Внести изменения в положение о кадровой политике	-Сформировать изменения в положение о кадровой политике	20.09.2017	Специалист кадрового подразделения
		-Утвердить новое положение о кадровой политике	01.10.2017	Генеральный директор
	Приобретение специального шкафа для хранения личных дел	- Подать заявку в отдел снабжения	10.09.2017	Специалист кадрового подразделения
		- Утвердить заявку на приобретение шкафа	01.10.2017	Генеральный директор

	Зарегистрировать новый отчётный журнал по выдаче трудовых книжек	-Создать отчётный журнал по выдаче трудовых книжек	01.10.2017	Специалист кадрового подразделения
--	--	--	------------	------------------------------------

Все работы по совершенствованию деятельности кадровой службы необходимо начать с 01 июня 2017 года и закончить к 01 января 2018 года, срок реализации проекта 7 месяцев.

Главной целью эффективности трудовых вложений является улучшение результативности работы всех сотрудников, помощь административного персонала в реализации и полном использовании трудового потенциала[19,стр 133].

## Заключение

В процессе выполнения дипломной работы были изучены теоретические основы кадровой службы управления персоналом, проведён детальный анализ деятельности всей организации и непосредственно функционирования кадровой службы. На основании проведённого анализа производственно-хозяйственной деятельности и оценки кадровой службы, с уверенностью можно сказать, что организация ООО «Лидер» стабильно развивается. Увеличивается номенклатура производимой продукции, растут, пусть и незначительно, объёмы производства. Организация является прибыльной и платёжеспособной в условиях рыночных отношений, так как проводит активную рекламную кампанию. Но функционирование кадровой службы имеет несколько существенных недостатков:

- ограничение функционального потенциала кадровой службы, работа ограничивается приемом сотрудников на работу, перемещением, увольнением, оформлением договоров подряда и трудовых договоров;
- не разработана система обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала;
- отсутствует наставничество и методика вознаграждения за наставничество;
- не разработаны и не утверждены методы материального стимулирования за перевыполнение плана, а также премии за получение прибыли в связи увеличением выпуска готовой продукции;
- текучесть кадров.

Осуществление комплекса мероприятий по устранению недостатков направлены на совершенствование деятельности кадровой службы и как следствие, стабильной и целенаправленной производственной деятельности организации. Научно-обоснованные принципы должны лежать в основе системы управления персоналом и конечно же не противоречить основной стратегии развития организации.

Для результативного функционирования кадровой службы целесообразно проводить исследования, так как показатели оценки выступают итоговыми индикаторами, концентрирующими внимание на конкретных проблемах управления персоналом. Выявление недостатков и своевременное их решение способствует скоординированной работе железобетонного производства ООО «Лидер». Достижение высоких результатов возможно только при чётком управлении этим сложным процессом.

