



МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка кадровой политики в современной организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент
направленность программы бакалавриата: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:
Студентка группы 509-114-5-1 Кр
Никифорова Наталья Владимировна

Научный руководитель:
Д.э.н., проф.
Лысенко Юлия Валентиновна

Проверка на объем заимствований:

63,57 % авторского текста.

Работа допущена к защите

«21» мая 2019 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г.

Челябинск
2019

Введение

Актуальность исследования. Кадровая политика организации образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для руководителей при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Хорошей кадровой политикой можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в будущем.

Кадровая политика – это письменный документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми руководителями. Причем кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Хорошая кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их.

Главная цель кадровой политики – создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение компанией лучших экономических результатов.

Современные быстро меняющиеся условия рынка заставляют руководителей оперативно реагировать, внося коррективы в свою деятельность. Однако, это невозможно без постоянного совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств управленцев и работников, что обуславливает необходимость постоянного непрерывного обучения, планирования. Также нужно отметить, что кадровая политика

организации является одним из эффективных способов преодоления дефицита квалифицированных кадров.

Кадровая политика сегодня – составная часть управленческой и производственной политики предприятия. Качество принимаемых в компаниях решений в определяющей степени зависит от профессиональной пригодности работающего там персонала. В настоящее время кадровая политика охватывает области, ранее не учитывавшийся в кадровой работе. Это сфера трудовых отношений, взаимоотношений с администрацией и т.д. Поэтому сегодня разработке кадровой политики компании уделяется особое внимание.

Степень разработанности проблемы. В последнее время появился ряд работ, посвященных решению проблем управления кадрами, как предприятий, так и отдельных территорий. Вопросы кадрового менеджмента рассматриваются в работах многих отечественных и зарубежных авторов. Ведут активную работу и занимаются исследованиями в этой области такие ученые, как А.С.Большаков, О.К.Боткин, В.Р.Веснин, В.А.Дятлов, Б.Л.Еремин, А.Я.Кибанов, А.Л.Кузнецов, А.А.Крылов, А.А.Лобанов, В.И.Михайлов, Р.В. Можяев, А.В.Молодчик, В.И.Некрасов, Ю. С. Перевозчиков, А.Н.Пыткин, Э.А.Смирнов, В.А.Спивак, А.И.Татаркин, В.В.Травин, Ю.А.Цыпкин, Э.А.Уткин и др. Общие аспекты методологии принятия управленческих решений по управлению персоналом нашли отражение в трудах И.Ансоффа, В.А.Антропова, О.С.Виханского, Б.Г.Литвака. Методы и подходы к изучению способностей персонала представлены в работах специалистов в области психологии С.Л.Рубинштейна, Е.В.Руденского, П.С.Таранова, С.В.Шмачилиной и др. Среди зарубежных ученых, рассматривающих проблемы повышения эффективности функционирования предприятий и управления персоналом, следует отметить Ж.Годфруа, Г.Десслера, В.Зигерта, Дж.Иванцевича, Л.Ланга, К.Левина, Д.МакГрегора, М.Х.Мескона, Р.Марра, Г.Шмидта, Л.Якокка и др.

Цель выпускной квалифицированной работы – исследование действующей в ООО «Техстройсервис» кадровой политики и разработка путей ее совершенствования.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами современной организации.

Предметом исследования является совершенствование кадровой политики организации.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность и значение кадровой политики предприятия;
- рассмотреть типы кадровой политики;
- сделать анализ количественного и качественного состава персонала предприятия;
- исследовать кадровую политику ООО «Техстройсервис»;
- выявить проблемы и предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Техстройсервис».

База исследования – ООО "Техстройсервис". Юридический адрес: 456592, Челябинская область, Еманжелинский район, п. Красногорский, ул. Коммуны, д 6.

Теоретическая база исследования. При написании выпускной квалифицированной работы использовалась учебная и специальная литература по исследуемой проблеме, нормативно-правовые документы, материалы отчетности ООО «Техстройсервис».

Методы исследования. В работе использовались методы экономического и статистического анализа, построения аналитических таблиц.

Глава 1. Значение и роль кадровой политики в системе управления предприятием

1.1. Содержание кадровой политики

В «Толковом словаре русского языка» термин «политика» определяется как общий характер, отличительные черты деятельности или поведения в той или иной области [11, с.522].

Любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Кадровая политика – это вытекающий из миссии и стратегии организации комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на воздействие внутренней и внешней среды [12, с.201].

Кадровая политика формируется руководством предприятия, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в будущем. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

- Правилах внутреннего трудового распорядка;
- коллективном договоре предприятия.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкования:

В широком смысле, система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, аттестация, обучение,

продвижение и др. заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: «Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» – могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса [13,с.503].

Причинами повышения значения кадровой политики являются:

1. С точки зрения интересов предприятия: рост требований к качеству выполняемой сотрудниками работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала.

2. С точки зрения интересов отдельной личности: рост уровня жизни, особенно в развитых странах, и как результат рост уровня и содержания требований населения к профессиональной деятельности.

Кадровая политика сегодня является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. К производственной политике она относится потому, что в ее рамках принимаются решения руководства организации в сфере человеческого труда.

При разработке кадровой политики опираются на стратегию управления персоналом, которая представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования.

Общие требования к кадровой политике в настоящее время сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития 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 стороны, которые ориентированы на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре организации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с 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.

5. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности работников в завтрашнем дне [9, с.94].

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.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, имеет свои цели и задачи, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации.

Главная цель кадровой политики – создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение лучших экономических результатов [6, с.151].

1.2. Типы кадровой политики и оценка ее эффективности

Классификация типов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию.

В зависимости от уровня осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий в организации выделяют следующие типы кадровой политики.

- Пассивная кадровая политика. Характеризуется тем, что руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия [3, с.411].

- Реактивная кадровая политика. Характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

- Превентивная кадровая политика. Предполагает наличие у руководства предприятия обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средства для влияния на нее. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

- Активная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Активная кадровая политика может быть значительно эффективнее, если будут не только провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как можно достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что даст каждому работнику применение этих новшеств.

Активная кадровая политика делится на рациональную и авантюристическую.

Рациональная кадровая политика. Руководство предприятия имеет качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Авантюристическая кадровая политика. Руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, часто ориентированные на достижение целей, важных для

развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации [7, с.512].

Также выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других фирмах. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на привлечение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Для анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки: [10, с.203]

- количественный и качественный состав персонала. Количественный состав организации подразделяется на три категории: руководители высшего, среднего звена и обслуживающий персонал с дифференциацией на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста. Качественный состав персонала обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и начальным профессиональным образованием, с учетом опыта работы, повышения квалификации сотрудников и прочих факторов.

- уровень текучести кадров. Это один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. 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 предприятия «освежается», происходит приток новых людей, новых идей.

- гибкость проводимой политики. Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

- степень учета интересов работника. Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Воздействие кадровой политики на результаты деятельности предприятия можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам по разработке продукции, организации, непосредственно управлению персоналом (удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе) [8, с.172].

Методика анализа эффективности кадровой политики, где критерии оценки сгруппированы следующим образом: экономическая эффективность, степень удовлетворенности работников, косвенные показатели эффективности работы служащих. С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности труда, но нельзя количественно выразить это влияние.

В качестве результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления, можно выбрать коэффициент текучести кадров. Этот показатель отражает динамику трудовых перемещений персонала фирмы и также выступает в роли фактора, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Если фирма имеет хорошие

производственные показатели, но текучесть персонала высока, значит на фирме низкая стабильность персонала, а, учитывая, что повышенная текучесть может дорого обходиться предприятию, следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию.

1.3. Принципы разработки и элементы кадровой политики

Любая кадровая политика должна опираться на принципы справедливости, последовательности, соблюдения трудового законодательства, равенства и отсутствия дискриминации.

Принципы формирования кадровой политики организации представим в таблице 1.

Таблица 1.

Принципы формирования кадровой политики

Наименование принципа	Характеристика принципа
Научность	Использование современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект
Комплексность	Охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников
Системность	Учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат
Эффективность	Любые затраты на мероприятия должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
Методичность	Качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик

От состояния кадровой политики зависит эффективность деятельности предприятия. Возрастной состав персонала определяет преемственность навыков и умений, активность освоения новых технологий. Следует заметить, что возраст работников не должен и не может быть целью в кадровой политике. Более того, опыт работника появляется через несколько лет работы и сохранение наиболее ценных работников является залогом успешной деятельности предприятия. Однако любое предприятия должно

планировать внутренний процесс самовоспроизводства кадров и предпринимать необходимые меры для развития и привлечения наиболее квалифицированных специалистов [4, с.193].

При выборе кадровой политики организации учитываются следующие факторы:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им 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);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, культура работы с наемным персоналом и др.

В общем виде формирование кадровой политики организации проходит через следующие этапы:

Этап 1. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития [13, с.117].

На данном этапе необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности

профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации.

На данном этапе необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

На этом этапе необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Кадровая политика организации охватывает все области кадровой деятельности (см.рисунок 1).

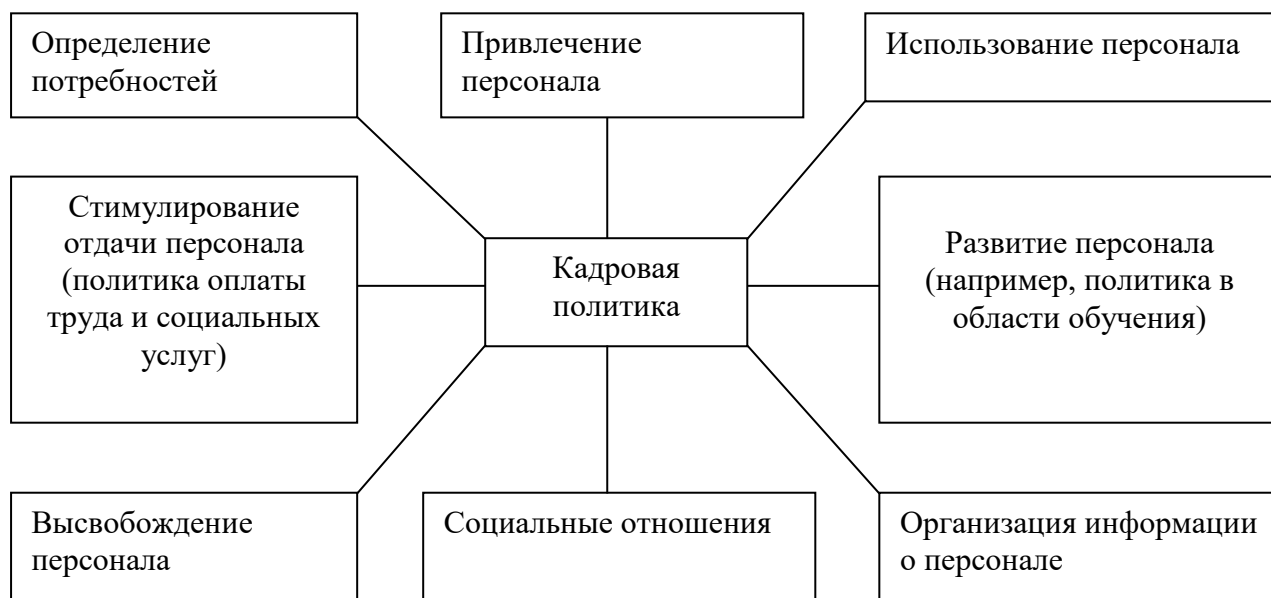


Рисунок 1. Области кадровой политики.

Для того чтобы привлечь и удержать в своих рядах квалифицированных специалистов, надо попытаться обнаружить ключевой мотивирующий на выбор места работы фактор и предлагать потенциальным кандидатам именно его.

Таким образом, главная цель кадровой политики – создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение лучших экономических результатов.

Глава 2. Анализ основных направлений кадровой политики ООО «Техстройсервис»

2.1. Краткая характеристика ООО «Техстройсервис»

ООО "Техстройсервис" оказывает услуги в строительной сфере с 2007 года. За время упорного труда накоплен и систематизирован опыт, освоены различные технологии, расширена база специалистов.

Юридический адрес: 456592, Челябинская область, Еманжелинский район, п. Красногорский, ул Коммуны, д 6.

Сегодня «Техстройсервис» – это команда профессионалов, которая на высоком профессиональном уровне оказывает широкий перечень услуг в Челябинской области. Одно из направлений нашей деятельности – строительство жилых и нежилых зданий. Мы выполняем полный цикл работ, гарантируя качество и доступные цены для российского строительного рынка. У нас Вы можете заказать возведение всех типов жилых построек:

одноквартирные и многоквартирные здания;

частные дома;

коттеджи, в т. ч. многоэтажные.

Мы специализируемся на возведении строений нежилого типа:

промышленных объектов: заводов, мастерских, фабрик;

заведений общественного питания;

магазинов;

крытых спортивных комплексов;

гаражей;

складских помещений и т. д.

Мы готовы качественно выполнить монтаж и установку сборных конструкций на строительной площадке. По желанию заказчика выполняется полная реконструкция, реставрация и ремонт жилых зданий. Наш штат представлен сотрудниками разного профиля и специализации, что позволяет нам оказывать широкий спектр услуг в строительной сфере.

Строительство жилых и нежилых зданий: этапы

При возведении объекта любого целевого назначения крайне важно выполнять работы качественно и последовательно. Обратившись за помощью к нам, Вы можете быть уверены, что наши сотрудники возьмут на себя решение всех организационных вопросов, гарантируя качество и поэтапную реализацию проекта любой сложности:

Проектирование. Мы выполняем проектирование зданий жилого и нежилого типа любой площади и стилистики. Работа с каждым клиентом ведется в индивидуальном порядке, что позволяет нам учесть все нюансы и пожелания;

Составление сметы. Она отражает все предполагаемые затраты на строительство. Это позволяет нашим клиентам заблаговременно спланировать собственный бюджет, внести коррективы;

Выполнение основных строительных работ. Наши специалисты возводят дома как по своим проектам, так и по проектам заказчика. На каждом этапе проводится жесткий контроль, исключающий даже малейшее отклонение от технической документации.

Для удобства клиента непосредственно перед началом составляется план, который позволяет определить сроки сдачи готового объекта. Между «Техстройсервис» и заказчиком заключается официальный договор, в котором прописаны обязательства и права всех сторон. Мы гарантировано соблюдаем свои обязанности, сдавая жилые и нежилые объекты в строго оговоренные сроки.

Строительство жилых и нежилых зданий: к кому обратиться?

Возведение даже небольшого дома или гаража – это ответственная и трудоемкая работа, так как нужно учесть множество нюансов. Предоставляя в наши руки полный спектр услуг (от проекта до отделки), Вы экономите собственное время. Не нужно перекладывать ответственность на недобросовестных подрядчиков, постоянно контролировать процесс, проводить сверку с технической документацией и т. д. Наши заказчики

принимают активное участие только на начальном этапе – при разработке проектной документации, так как нам важно знать обо всех требованиях, личных пожеланиях и запросах заказчика.

После одобрения за работу берутся профессионалы – строители с большим опытом работы. Вам не придется тратить собственное время на поиск оборудования, инструмента, отделочных материалов, специализированного транспорта и прочего. Решением всех вопросов занимаются наши мастера, экономя ваше время, гарантируя высокое качество и завершение строительства в строго оговоренные сроки.

Начав сотрудничество с «Техстройсервис», Вы также можете оценить ряд преимуществ:

- гарантия высокого качества;

- реализация проектов различной степени сложности и масштабов;

- постоянный авторский надзор, что позволяет исключить многочисленные проблемы;

- применение на практике современных технологий строительства, позволяющих без ущерба для качества постройки экономить время и деньги.

Со многими поставщиками материалов мы ведем тесное сотрудничество, что позволяет покупать товар со скидками;

- индивидуальный подход к каждому клиенту;

- доступные цены на все виды услуг;

- ответственность. Мы несем ответственность за всех сотрудников, которые принимают непосредственное участие в строительстве. Это гарантирует надежность и долговечность строения, соответствие всем техническим документам, в том числе и проекту.

Наша цель – предоставить шанс тем, кто планирует возведение частного дома, ремонт, реконструкцию или реставрацию зданий разного целевого назначения, получить высококвалифицированную помощь и качественные строительные материалы по доступной цене.

2.2. Качественный и количественный состав персонала ООО «Техстройсервис»

Проведем исследование состава персонала ООО «Техстройсервис».

Проанализировать состав работающих организации можно при помощи следующих показателей:

- по категории работника;
- по половому признаку;
- по возрасту;
- по стажу работы;
- по уровню образования.

Таблица 2.

Состав персонала ООО «Техстройсервис» по категориям

Категории	2016 г.	2017 г.	Темп роста %	2018 г.	Темп роста %
Руководители	2	2	100	2	100
Специалисты	17	19	111,8	18	94,7
Служащие	15	12	80	21	175
Рабочие	22	30	136,4	37	123,4
Итого	56	63	112,5	78	123,8



Рисунок 2. Состав персонала ООО «Техстройсервис» по категориям

Вывод: количество руководителей в 2018 году по сравнению с 2016 и 2017 годом осталось неизменным.

Количество специалистов в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 11,8%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилось на 5,3%.

Количество рабочих в 2017 году увеличилось по сравнению с 2016 годом на 36,4%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 23,4%.

Далее проанализируем состав персонала предприятия по полу.

Таблица 3.

Состав персонала ООО «Техстройсервис» по полу

Пол	2016 г.	2017 г.	Темп роста %	2018 г.	Темп роста %
Мужской	24	30	125	41	136,7
Женский	32	33	103,1	37	112,1
Итого	56	63	112,5	78	123,8

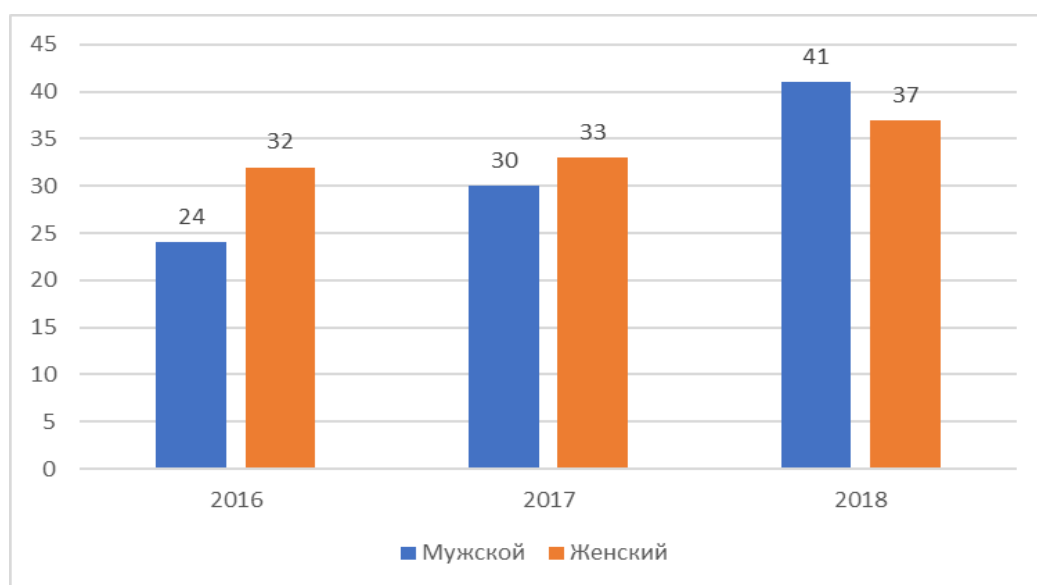


Рисунок 3. Состав персонала ООО «Техстройсервис» по полу

Вывод: количество мужчин в 2017 году увеличилось по сравнению с 2016 годом на 25%, и в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 36,7%.

Количество женщин 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 3,1%, и в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 12,1%. В целом, наблюдается повышение количества персонала в организации по половому признаку.

Далее рассмотрим состав персонала предприятия по возрасту.

Таблица 4.

Состав персонала ООО «Техстройсервис» по возрасту

Возраст	2016 г.	2017 г.	Темп роста %	2018 г.	Темп роста %
До 20 лет	1	1	100	2	200
21-30	10	9	90	15	166,7
31-40	23	27	117,4	26	96,3
41-50	16	22	137,5	27	122,7
Свыше 50 лет	6	4	66,7	8	200
Итого	56	63	112,5	78	123,8

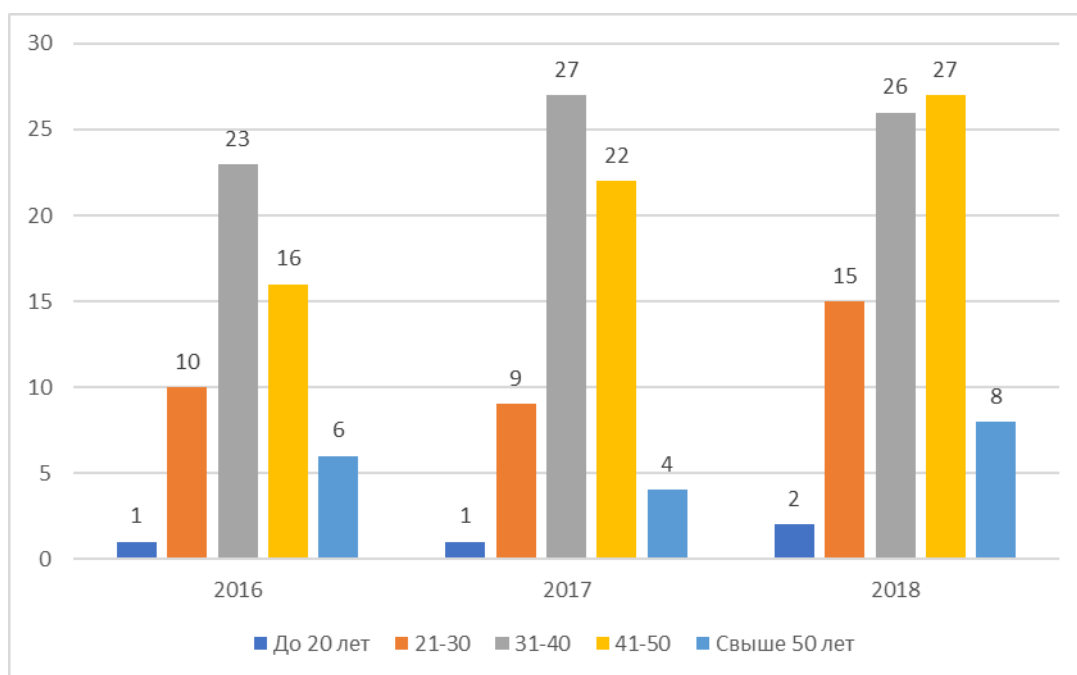


Рисунок 4. Состав персонала ООО «Техстройсервис» по возрасту

Количество работников в возрасте 21-30 лет в 2017 году уменьшилось по сравнению с 2016 годом на 10%, а в 2018 году увеличилось по сравнению с 2017 годом на 66,7%.

Количество работников в возрасте 31-40 лет в 2017 году увеличилось по сравнению с 2016 годом на 17,4%, а в 2017 году уменьшилось по сравнению с 2017 годом на 6,3%.

Количество работников в возрасте 41-50 лет в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 37,5%, и в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 22,7%.

Количество работников в возрасте свыше 50 лет в 2017 году уменьшилось по сравнению с 2016 годом на 33,3% а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось вдвое.

В целом наблюдается повышение количества персонала в организации по возрастному признаку.

Далее проанализируем состав персонала предприятия по стажу работы.

Таблица 5.

Состав персонала ООО «Техстройсервис» по стажу работы

с	2016 г.	2017 г.	Темп роста %	2018 г.	Темп роста %
До 1 года	5	3	60	5	166,7
1-5 лет	12	18	150	22	122,3
6-10 лет	20	19	95	26	136,8
11-15 лет	9	9	100	12	133,3
Свыше 15 лет	10	14	140	13	92,9
Итого	56	63	112,5	78	123,8

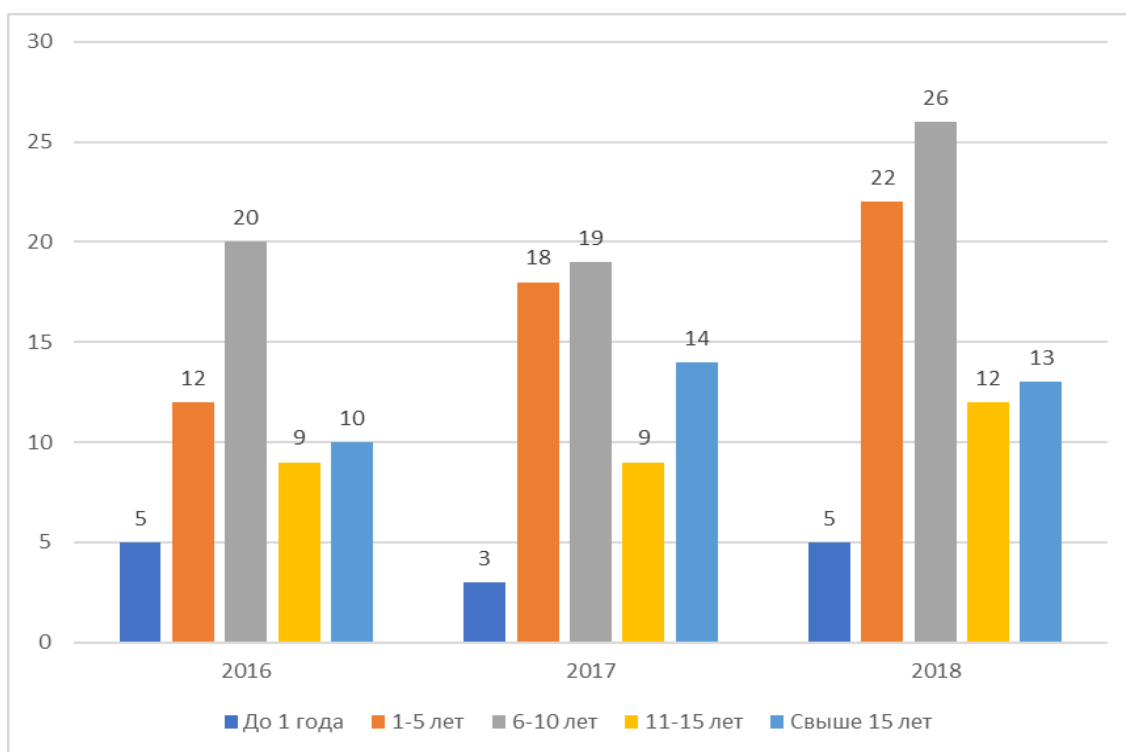


Рисунок 5. Состав персонала ООО «Техстройсервис» по стажу работы

Вывод: количество работников, имеющих стаж работы до 1 года, в 2017 году уменьшилось по сравнению с 2016 годом на 40%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 66,7%.

Количество работников, имеющих стаж работы от 1 до 5 лет, в 2017 году увеличилось по сравнению с 2016 годом на 50%, и в 2018 году по сравнению с 2017 увеличилось на 22,3%.

Количество работников, имеющих стаж работы от 6 до 10 лет, в 2017 году уменьшилось по сравнению с 2016 годом на 5%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 36,8%.

Количество работников, имеющих стаж работы от 11 до 15 лет, в 2017 по сравнению с 2016 годом осталось неизменным, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 33,3%.

В целом на предприятии большую часть персонала составляют работники со стажем от 6 до 10 лет.

Далее рассмотрим состав персонала предприятия по уровню образования.

Таблица 6.

Состав персонала ООО «Техстройсервис» по уровню образования

Уровень образования	2016 г	2017 г	Темпы роста %	2018 г	Темпы роста %
Среднее	2	3	150	3	100
Начальное профессиональное	5	6	120	9	150
Среднее профессиональное	14	19	135,7	18	94,7
Неоконченное высшее	6	6	100	14	233,4
Высшее	29	29	100	34	117,2
Итого	56	63	112,5	78	123,8

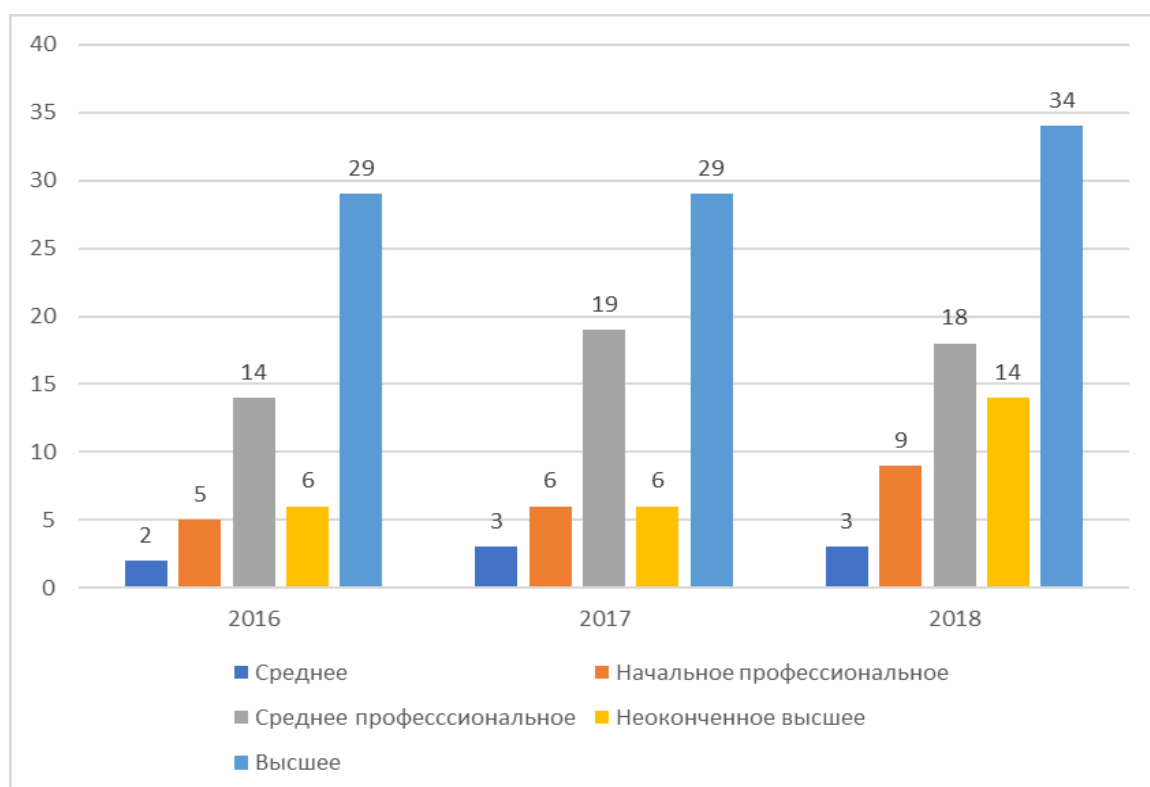


Рисунок 6. Состав персонала ООО «Техстройсервис» по уровню образования

Вывод: количество работников, имеющих среднее образование, в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 50%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом осталось неизменным.

Количество работников, имеющих начальное профессиональное образование, в 2017 году увеличилось по сравнению с 2016 годом на 20%, и в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 50%..

Количество работников, имеющих среднее профессиональное образование, в 2017 году увеличилось по сравнению с 2016 годом на 35,7%, а в 2018 году по сравнению с 2017 уменьшилось на 5,3%

Количество работников, имеющих высшее образование, в 2017 году по сравнению с 2016 годом осталось неизменным, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось на 117,2%.

Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением организации производства и управления.

Характерно, что кадры – наиболее подвижная часть производительных сил. Несомненно, движение кадров в организации представляет собой не хаотичное перемещение персонала из одного структурного подразделения в другое, а напротив, носит четко упорядоченный и закономерный характер.

Таблица 7.

Данные о движении персонала ООО «Техстройсервис»

	2016 г.	2017 г.	Темп роста %	2018 г.	Темп роста %
Принято	12	10	83,3	14	140
Уволено по собственному желанию	9	4	44,4	5	125
Уволено за нарушение дисциплины	3	1	33,3	0	-
Среднесписочная численность	53	61	115,1	74	121,3

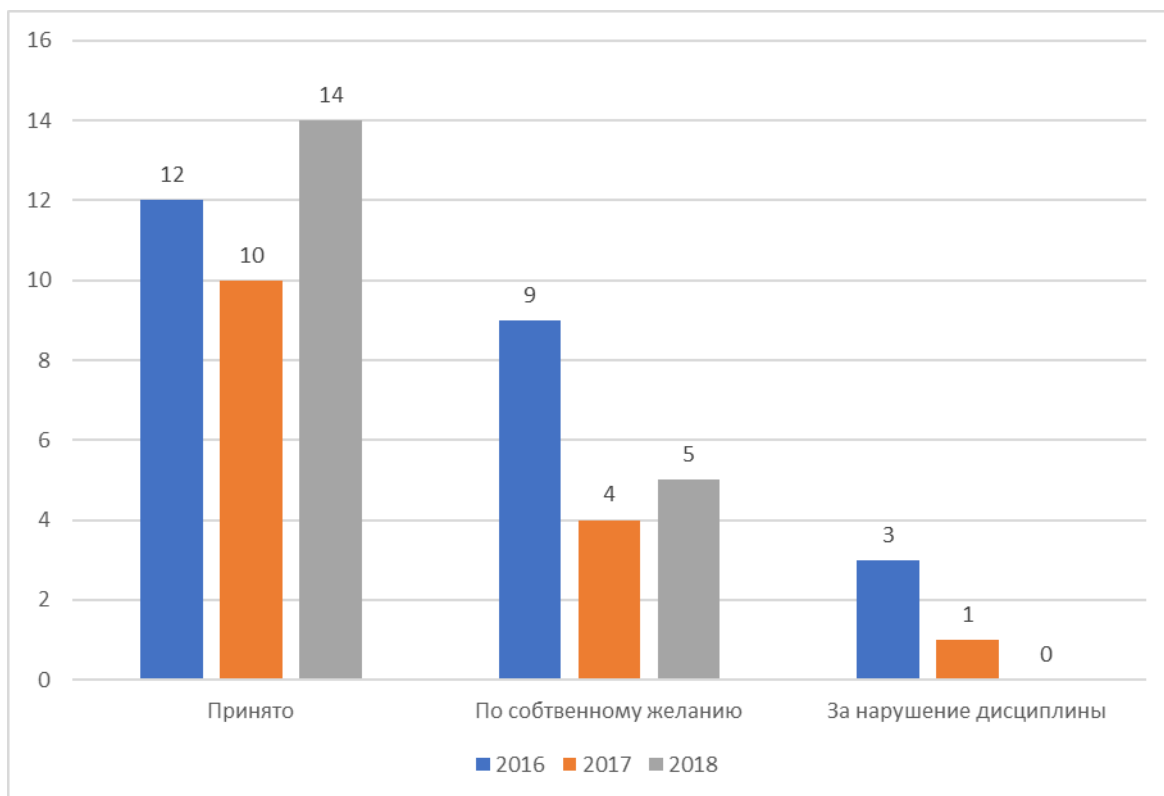


Рисунок 7. Данные о движении персонала ООО «Техстройсервис»

Вывод: на основании представленных данных можно рассчитать следующие показатели:

Вначале рассчитаем коэффициент общего оборота.

$$K_{\text{о}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{с}}} * 100 \quad (1)$$

Ч_п – численность принятых работников за год.

Ч_у – численность уволенных работников за год.

Ч_с – среднесписочная численность работников.

за 2016 г.: $K_{\text{о}} = (12 + 12) / 53 * 100 = 45,28\%$.

за 2017 г.: $K_{\text{о}} = (10 + 5) / 61 * 100 = 24,59\%$.

за 2018 г.: $K_{\text{о}} = (14 + 5) / 74 * 100 = 25,67\%$.

Рассчитаем коэффициент оборота по приему.

$$K_{\text{оп}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{с}}} * 100 \quad (2)$$

за 2016 г.: $K_{\text{оп}} = 12 / 53 * 100 = 22,64\%$.

за 2017 г.: $K_{оп} = 10/61 * 100 = 16,39\%$.

за 2018 г.: $K_{оп} = 14/74 * 100 = 18,92\%$

Рассчитаем коэффициент оборота по увольнению:

$$K_{оу} = \frac{Ч_{у}}{Ч_{с}} * 100 \quad (3)$$

за 2016 г.: $K_{оу} = 12/53 * 100 = 22,64\%$.

за 2017 г.: $K_{оу} = 5/61 * 100 = 8,19\%$.

за 2018 г.: $K_{оу} = 5/74 * 100 = 6,76\%$

Рассчитаем коэффициент текучести кадров:

$$K_{т} = \frac{Ч_{усж} + Ч_{ун}}{Ч_{с}} * 100 \quad (4)$$

за 2016 г.: $K_{т} = 12/53 * 100 = 22,64\%$.

за 2017 г.: $K_{т} = 5/61 * 100 = 8,19\%$.

за 2018 г.: $K_{т} = 5/74 * 100 = 6,76\%$

Рассчитаем коэффициент стабильности кадров, который составляет долю лиц проработавших 5 лет и более на данном предприятии в среднесписочной численности.

$$K_{ст} = \frac{Ч_{>5лет}}{Ч_{с}} * 100 \quad (5)$$

за 2016 г.: $K_{ст} = 39/53 * 100 = 73,58\%$.

за 2017 г.: $K_{ст} = 42/61 * 100 = 68,85\%$.

за 2018 г.: $K_{ст} = 51/74 * 100 = 68,92\%$.

Результаты заносим в таблицу 8.

Таблица 8.

Коэффициенты движения кадров ООО «Техстройсервис»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение от 2016 г.	2018 г.	Отклонение от 2017 г.
Коэффициент общего оборота	45,28	24,59	-20,69	25,67	1,08
Коэффициент оборота по приему	22,64	16,39	-6,25	18,92	2,53

Продолжение таблицы 8.

Коэффициент оборота по увольнению	22,64	8,19	-14,45	6,76	-1,43
Коэффициент текучести кадров	22,64	8,19	-14,45	6,76	-1,43
Коэффициент стабильности кадров	73,58	68,85	-4,73	68,92	0,07

Коэффициент оборота кадров показывает, какая доля кадров обновляется в течение года. В ООО «Техстройсервис» в 2016 году эта доля составила – 45,28%, в 2017 году –24,59%, в 2018 году –25,67%. Это показывает нам то, что работники очень часто в первый год менялись, во второй год уже меньше, а в третий – чаще, чем во второй, но меньше чем в первый. 2016 год был самым не постоянным из всех лет работы, следовательно, в этот год качество обслуживания было не лучшее.

Коэффициент оборота по приему определяет, какая доля рабочих прибыла на предприятие. В 2016 году прибыло около 22,64% рабочих, в – 2017 году примерно 16,39%, в 2018 году - 18,92%. Это говорит о том, что предприятие увеличивало количество работников, так как не справлялось с большим объемом работы.

Коэффициент оборота по увольнению показывает, какая доля рабочих перестала работать на предприятии по той или иной причине. В первый год уволилось около 22,64% рабочих, во второй год 8,19%, а в третий – 6,76%. Это говорит о том, что многих работников не устраивают условия труда, следовательно, предприятию нужно провести политику по улучшению условий труда, чтобы сократить число увольняющихся.

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении. В 2016 году в движении находилось около 22,64% персонала, а в 2017 году на много меньше –8,19%, а в 2018 году – 6,76%.

2.3. Анализ основных направлений кадровой политики ООО «Техстройсервис»

В кадровой политике ООО «Техстройсервис» одно из важных мест занимает набор и отбор персонала.

Прежде, чем принимать решение о наборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы администрацией предприятия. К ним относятся:

- сверхурочная работа;
- повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация;
- временный наем.

До того, как осуществлять подбор персонала, в финансовом плане ООО «Техстройсервис» учитываются затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее, чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если работник является специалистом, то затраты будут равны его месячному или полуторамесячному окладу.

До принятия организацией решения о приеме на работу в ООО «Техстройсервис» кандидат должен пройти несколько этапов отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение заявления;
- проверку рекомендаций;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу в ООО «Техстройсервис», предъявляет работодателю:

- паспорт;

трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;

страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний или специальной подготовки.

С кандидатом, успешно прошедшим все ступени отбора заключается трудовой договор.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в личном деле работника ООО «Техстройсервис».

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) по ООО «Техстройсервис», изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа соответствует условиям заключенного трудового договора.

Вновь поступающему на работу работнику проводится вводный инструктаж по технике безопасности.

При вводном инструктаже инженер по технике безопасности знакомит нового работника:

с общим характером производства;

правилами внутреннего трудового распорядка (см. Приложение 1);

основными причинами несчастных случаев, в частности по профессии лица, поступающего на работу;

обязанностями поступающего по соблюдению им правил техники безопасности.

Представим в виде таблицы 9 сведения о приеме работников в ООО «Техстройсервис» за период 2016- 2018 годы.

Таблица 9.

**Сведения о приеме работников в ООО «Техстройсервис» за период
с 2016 по 2018 годы**

Сведения о приеме на работу	2016 год	2017 год	2018 год
Принято работников всего, чел.	12	10	14
Из них:			
- рабочих;	9	10	11
- специалистов;	2	-	3
- руководителей	1	-	-
Принято работников через службу занятости	7	8	10
Принято работников через кадровые агентства, чел.	1	1	1
Принято работников через средства массовой информации, чел.	4	1	3
Численность работников, выдержавших испытательный срок, чел.	11	10	12
Численность работников, не выдержавших испытательного срока, чел.	1	-	2
Численность принятых работников, проработавших полный год, чел.	10	8	12

Из таблицы 9 видно, что основной набор приходится на рабочие специальности.

Большинство вновь принятых работников успешно прошли испытание и были приняты на постоянную работу. Но некоторые из них уволились по собственному желанию в течение года по различным причинам.

Кадровую политику ООО «Техстройсервис» можно отнести к открытому типу. В организацию можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Руководство ООО «Техстройсервис» готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета опыта работы на подобных предприятиях.

Далее рассмотрим следующее направление кадровой политики ООО «Техстройсервис» – это обучение и повышение квалификации работников.

В таблице 10 представим динамику работников ООО «Техстройсервис», прошедших обучение за последние три года.

По результатам таблицы можно сделать следующие выводы:

В 2017 году по сравнению с 2016 годом можно отметить следующие изменения:

- численность работников, обученных наставниками (без отрыва от производства), снизилась на 9,1 %;
- численность работников, прошедших инструктаж перед началом работы, увеличилась на 22,2 %;
- численность работников, обученных на курсах повышения квалификации, увеличилась на 50%;
- численность работников, прошедших стажировку, увеличилась на 20%.

Таблица 10.

Количество обученных работников ООО «Техстройсервис»

Виды обучения	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %	2018 г.	2018 г. к 2017 г., %
Наставничество	11	10	90,9	6	60
Инструктаж	18	22	122,2	20	90,9
Курсы повышения квалификации	6	9	150	4	44,4
Стажировка	5	6	120	4	66,7
Ротация	5	5	100	4	80
Итого	45	52	115,6	38	73,1

В 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло следующее:

- численность работников, обученных наставниками (без отрыва от производства), снизилась на 40 %;
- численность работников, прошедших инструктаж перед началом работы, уменьшилась на 9,1 %;
- численность работников, обученных на курсах повышения квалификации, снизилась на 55,6 %.

Снижение численности работников, обученных наставниками (без отрыва от производства), объясняется стабильностью кадрового состава исследуемого предприятия.

Курсы повышения квалификации проходят преимущественно специалисты ООО «Техстройсервис».

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе дополнительной подготовки.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения в ООО «Техстройсервис», сводятся к следующему:

сотрудники ООО должны понимать цели обучения;

для работников руководители предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;

если навыки, приобретаемые в процессе профессионального обучения, сложны, то процесс обучения нужно разбить на последовательные этапы.

Выбор форм обучения сотрудников ООО «Техстройсервис» зависит от наличия в организации финансовых и временных ресурсов. Очень важно, чтобы у работника было не только желание обучаться, необходимо, чтобы была готовность и возможность персонала к обучению. Выбор формы обучения является многокритериальной задачей. В качестве критерия классификации форм обучения в данном случае выступает степень взаимосвязи работника со своим рабочим местом.

На практике в ООО «Техстройсервис» применяется и такая форма обучения как получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места – ротации. В результате этого метода за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности работника. Этот метод обеспечивает полную взаимозаменяемость работников одного структурного подразделения и позволяет избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения работ. Ротация положительно влияет на мотивацию

работника, помогает преодолевать стресс, вызванный однообразными производственными функциями. Недостаток метода ротации – высокие издержки, связанные с потерей производительности труда при перемещении работника с одной должности на другую.

В ООО «Техстройсервис» уделяется внимание подготовке резерва руководящих работников и ведущих специалистов.

При отборе кандидатов для включения в кадровый резерв учитываются следующие качественные характеристики персонала: результаты и эффективность служебной деятельности, интеллектуальные способности, наличие профильного высшего образования, стаж работы по специальности, в том числе не менее 3 лет в строительном бизнесе, возраст, организаторские способности, работоспособность, целеустремленность и другие личностные качества.

Формирование кадрового резерва осуществляется кадровым работником ООО «Техстройсервис» на основании представлений руководителей структурных подразделений и директора. Список резерва кадров на выдвижение на руководящие должности оформляется по установленной форме и утверждается приказом руководителя. Утверждение списков осуществляется, как правило, ежегодно, не позднее 25 января. В случае наложения на работника, включенного в кадровый резерв, дисциплинарного взыскания, привлечения к административной или уголовной ответственности может быть рассмотрен вопрос об исключении кандидата из резерва кадров.

2.4. Пути совершенствования кадровой политики ООО «Техстройсервис»

Кадровую политику ООО «Техстройсервис» представим в виде проекта с четырьмя разделами.

Первый раздел кадровой политики ООО «Техстройсервис» заключается в проведении мероприятий по привлечению в компанию специалистов с целью снижения текучести кадров среди рабочих и специалистов.

Проектными мероприятиями в данном случае будут являться:

- разработка информационных справочников, буклетов о престижных рабочих и инженерных профессиях;
- рассылка указанных информационных и рекламных материалов по средним техническим и высшим учебным заведениям, училищам;
- организация и планирование непосредственной работы представителей предприятия с выпускниками ССУЗов, ВУЗов, профессиональных училищ. Данные мероприятия предполагают выезды представителей ООО «Техстройсервис» в указанные учебные заведения, проведение открытых встреч, информирование о вакантных должностях, условиях труда, оплаты труда на предприятии;
- размещение информации о вакантных должностях и профессиях в Интернет источниках.
- информирование выпускников техникумов, училищ и вузов о потребностях предприятия в рабочих и инженерных профессиях;
- развитие взаимодействия заинтересованных структур в формировании государственного заказа на подготовку кадров с начальным и средним профессиональным образованием в соответствии с заказами ООО «Техстройсервис».

Второй раздел проекта кадровой политики связан с трудовой адаптацией и развитием работников ООО «Техстройсервис».

Нужно шире использовать систему наставничества для более успешной трудовой адаптации вновь принятых работников. В настоящее время данная форма обучения используется не в полную меру.

Наставники учат вновь принятых на работу рабочих и специалистов эффективным приемам труда, помогают им повысить квалификационный и профессиональный уровень, овладеть профессией.

Закрепление за рабочими и специалистами ООО «Техстройсервис» шефов-наставников предполагает использование следующих форм:

- индивидуальное наставничество – наиболее распространенная форма, при которой за наставником закрепляется один-два молодых работника;

- групповое наставничество, при котором наставник руководит группой или бригадой работников;

- коллективно-индивидуальное наставничество, при котором наставничество над одним молодым работником осуществляет трудовой коллектив (группа специалистов);

- коллективно-групповое наставничество, при котором наставничество трудового коллектива (бригада рабочих или группа специалистов) осуществляется над группой молодых работников;

- проведение торжественных ритуалов:

- 1) посвящение в рабочие после принятия в компанию;

- 2) торжественное вручение первого заработка, удостоверения о присвоении разряда и квалификации;

- 3) проведение конкурсов профессионального мастерства среди молодых рабочих и специалистов с предоставлением их победителям определенных преимуществ при присвоении квалификационных разрядов, направлении на учебу, в командировки и т.п.

Наставничество должно осуществляться на основании договоров, заключаемых между наставником и молодым специалистом. Права и обязанности наставников и молодых специалистов, а также льготы и

гарантии, предоставляемые им, устанавливаются в коллективном договоре ООО «Техстройсервис».

За обучение работников профессии производится ежемесячная доплата к заработной плате наставника. За повышение квалификации, обучение второй профессии работника наставнику производится единовременная выплата премии после сдачи обучающимся установленных программой испытаний и повышения ему разряда, квалификации. Конкретные размеры доплат и премий определяются коллективным договором.

В третьем разделе проекта кадровой политики ООО «Техстройсервис» планируется разработать мероприятия по материальному и нематериальному стимулированию специалистов и рабочих.

В целях стимулирования молодых специалистов предлагается внедрить в ООО «Техстройсервис» методику гибкой системы оплаты, зависящей от уровня образования, специальной подготовки, профессиональных знаний и умений.

Для оценки базового уровня образования предлагается выделить пять уровней формы обучения:

высшее образование по заочной форме обучения – 5,0 баллов;

высшее образование по вечерней или очно-заочной форме обучения – 6,5 баллов;

высшее образование, полученное в рамках сокращенной программы обучения – 7,0 баллов;

высшее образование по дневной форме обучения – 8,0 баллов;

два и более высших образования – 10,0 баллов.

Принимая во внимание различный уровень профессиональной подготовки выпускников, представляется целесообразной и обоснованной корректировка присвоенных баллов на повышающие ($1,00 < K_{\langle + \rangle} < 1,15$) или понижающие ($1,00 > K_{\langle - \rangle} > 0,85$) коэффициенты, учитывающие:

- сведения об успешном участии в олимпиадах, конкурсах, конференциях, успеваемости выпускника во время обучения в вузе,

оцениваемую по среднему баллу выписки к диплому; градации: менее 4,0 баллов (К«-» = 0,85); 4,0 - 4,5 балла (К«-» = 0,95); более 4,5 баллов (К«-» = 1,00);

- рейтинг оконченного вуза, субъективно определяемый работодателем; градации: «аутсайдер» (К«-» = 0,85); «средняк» (К«-» = 0,95); лидер (К«-» = 1,00);

- прохождение производственной и преддипломной практик, в результате которых студент – будущий молодой специалист – знакомится со спецификой данного предприятия и особенностями предстоящей работы, закрепляет и углубляет знания, полученные в процессе обучения; градации: практика пройдена на другом предприятии (К«+» = 1,00), на данном предприятии (К«+» = 1,15).

Оценив уровень образования выпускников учебных заведений, руководство ООО «Техстройсервис» получает представление о базовом трудовом потенциале кандидатов на вакантную должность и способен выбрать наиболее перспективного из сравниваемых молодых специалистов. Данную методику целесообразно дополнить психологическим тестированием личностных характеристик молодых специалистов.

Для стимулирования труда рабочих и специалистов также планируется внедрить следующие мероприятия:

- введение системы выплат ежемесячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники структурных подразделений). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции;

- выплата ежеквартальных премий в размере 5% от годовой прибыли за отсутствие сбоев в снабжении производства;

- выплата единовременной поощрительной выплаты к юбилейным датам сотрудников ООО «Техстройсервис».

С целью повышения уровня нематериального стимулирования рабочих и специалистов ООО «Техстройсервис» планируется:

- создание комнаты психологической разгрузки для специалистов и технического и обслуживающего персонала. В комнате должно быть предусмотрено создание оптимальных условий для отдыха в перерывах от выполнения основной работы;

- организация и проведение праздников по поводу Нового года, 8 марта, Дня Победы т.д.);

- организация и проведение спортивных мероприятий;

- награждение ценным подарком сотрудников;

- награждение Почетной грамотой по поводу юбилейной даты сотрудника или праздника Дня Строителя.

Четвертый раздел проекта кадровой политики ООО «Техстройсервис» направлен на повышение эффективности труда специалистов.

Эффективность осуществления процесса трудовой деятельности связана с созданием наилучших условий труда, сохранения здоровья, и длительной работоспособности сотрудников ООО «Техстройсервис».

Основным направлением этой работы в организации являются улучшение санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда молодых специалистов, совершенствование охраны труда и его безопасности, профилактика и снижение заболеваемости.

Улучшение санитарно-гигиенических условий осуществляется на предприятии ООО «Техстройсервис» в двух главных направлениях:

- устранение или уменьшение вредных условий производства на основе совершенствования технологических процессов, комплексной автоматизации производства;

- поддержание факторов внешней среды в пределах норм производственной санитарии.

В целях предупреждения преждевременного утомления рабочих специалистов и сохранения ими работоспособности в течение длительного

времени работа ведется как производственным персоналом (мастерами, начальниками структурных подразделений), так и специалистами в данной области – физиологами и психологами труда. Для предупреждения перегрузок должны предусматриваться:

- соответствующий режим труда и отдыха (сменность, ритмичность работы, меры стимуляции работоспособности – производственная гимнастика, функциональная музыка и т.п.);

- обеспечение соответствия трудового процесса психофизиологическим свойствам работника (профессиональная пригодность, приспособленность орудий труда);

- промышленная эстетика (окраска производственного оборудования и помещений, чистота и порядок на рабочих местах).

Повышение эффективности труда в большой степени зависит от состояния социально-психологических отношений в коллективе. Наиболее общей его характеристикой служит психологический климат в коллективе. Благоприятный психологический климат получает свое выражение в удовлетворенности членов коллектива своим трудом, взаимоотношениями, возможностями развития личности и коллектива. Это положительно сказывается на производительности труда, стабильности кадров. Наоборот, неблагоприятный психологический климат отрицательно влияет на самочувствие и взаимоотношения членов коллектива, на производительность труда, является одной из причин высокой текучести кадров.

График по разработке и внедрению проекта кадровой политики в ООО «Техстройсервис» приведен в таблице 11.

Таблица 11.

**График по разработке и внедрению проекта кадровой политики
в ООО «Техстройсервис»**

№	Мероприятие	Ответственные должностные лица	Сроки проведения
1	Разработка информационных справочников о предприятии, буклетов о рабочих профессиях, их рассылка по учебным заведениям	Специалист по кадрам	с 01.05. по 20.05.2019 г.
2	Разработка плана работы представителей предприятия с учебными заведениями	Специалист по кадрам совместно с руководителями подразделений	20.05.2019-30.05.2019
3	Разработка интернет-сайта с информацией о престижных и вакантных профессиях для молодых специалистов	Заместитель директора	01.06.2019-05.06.2019
4	Разработка квалификационных карт и карт компетенций для молодых специалистов	Специалист по кадрам совместно с руководителями структурных подразделений	10.06.2019-15.06.2019
5	Разработка положения о наставничестве	Специалист по кадрам	16.06.2019-25.06.2019
6	Установление доплат к заработной плате для шефов-наставников	Главный бухгалтер	25.06.2019-01.07.2019
7	Назначение и утверждение в должности шефов-наставников для рабочих и специалистов	Руководители структурных подразделений	01.07.2019-15.07.2019
8	Разработка и внедрение методики оценки конкурентоспособности молодых специалистов и материального стимулирования их труда посредством внедрения гибкой системы оплаты	Главный бухгалтер Начальник планово-экономического отдела	15.07.2019-15.08.2019

Продолжение таблицы 11.

9	Внесение изменений в положение о премировании и моральном поощрении работников	Директор Руководители структурных подразделений Главный бухгалтер	15.08.2019- 01.09.2019
---	--	---	---------------------------

Разработанные мероприятия позволят ООО «Техстройсервис» сформировать эффективную систему кадрового обеспечения по закреплению специалистов на предприятии, будут способствовать повышению престижности рабочих и инженерных профессий среди молодых специалистов, позволят увеличить заработную плату рабочих и специалистов за счет премиальных выплат, единовременных выплат компенсационного характера, выплат за рационализаторские и инновационные предложения.

Оценка эффективности проекта кадровой политики

Проект кадровой политики в ООО «Техстройсервис» можно оценить с экономической и социальной стороны.

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

Для оценки эффективности проектных мероприятий воспользуемся следующей формулой коммерческой эффективности.

$$F_i(t) = P_i(t) - Z_i(t) \quad (6)$$

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

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

С учетом того, что ежемесячная оплата труда специалиста будет в среднем составлять 18 тыс. рублей, за год затраты на оплату труда специалиста с учетом выплат социального характера составят: 216 тыс.руб. х

1,34 = 289,44 тыс. руб. Затраты, связанные с нематериальным стимулированием и повышением эффективности труда, в среднем на одного молодого специалиста составят 35 тыс. руб.

Следовательно, общие затраты на одного специалиста составят: (289,44 тыс. руб. + 35 тыс. руб.) = 324,44 тыс. руб.

Ожидается, что внедрение проекта кадровой политики приведет к оптимизации численного состава рабочих и специалистов, найму персонала, способного к более производительному труду. В итоге ожидается, что разработанные мероприятия приведут к повышению производительности труда рабочих и специалистов условно на 1,5%, что приведет к увеличению прибыли предприятия.

Увеличение производительности труда приведет к увеличению объема производства на 1,5%.

В начале 2018 года показатели объема производства составляли 740,6 млн. руб. следовательно, в 2019 году ожидается объем производства (q) в размере: 740,6 млн.руб. x 1,015 = 751,709 млн.руб.

В 2019 году объем производства изменится следующим образом:

$$Dq = 751,709 \text{ млн. руб.} - 740,6 \text{ млн. руб.} = 11,109 \text{ млн. руб.}$$

Рассчитаем экономию от внедрения мероприятий за счет сокращения и экономии на условно-постоянных затратах. Доля постоянных затрат в общих затратах составляет 0,2. Учитывая, что сумма общих затрат на реализацию проекта составляет 2000 тыс. руб., экономия на постоянных затратах в 2018-2019 гг. составит: 2000 тыс.руб. x 0,2 = 400 тыс. руб. за год или 33 тыс.руб. в среднем ежемесячно.

Таким образом, экономический эффект выражается в снижении издержек на управление, совершенствовании работы со специалистами; сокращении потерь, связанных с недостаточным контролем за работой рабочих и специалистов благодаря введению системы наставничества; своевременном выполнении и решении проблем, мешающих эффективной работе персонала; повышении ценности специалистов предприятия.

Социально-психологический эффект выражается в повышении уровня сотрудничества и доверия между руководством и сотрудниками, которые недавно приняты на работу; повышении степени информированности о целях, стратегии и текущей работе организации; повышении уровня приверженности рабочих и специалистов своей организации; улучшении социально-психологического климата в коллективе.

Заключение

Хорошей кадровой политикой можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в будущем.

Кадровая политика сегодня – составная часть управленческой и производственной политики предприятия. Качество принимаемых в компаниях решений в определяющей степени зависит от профессиональной пригодности работающего там персонала.

В кадровой политике ООО «Техстройсервис» одно из важных мест занимает набор и отбор персонала.

До того, как осуществлять подбор персонала, в финансовом плане ООО «Техстройсервис» учитываются затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее, чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если работник является специалистом, то затраты будут равны его месячному или полуторамесячному окладу.

Кадровую политику ООО «Техстройсервис» можно отнести к открытому типу. В организацию можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Руководство ООО «Техстройсервис» готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета опыта работы на подобных предприятиях.

Важнейшим фактором эффективной работы персонала компании является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует приобретению обширного диапазона их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Выбор форм обучения сотрудников ООО «Техстройсервис» зависит от наличия в организации финансовых и временных ресурсов. Очень важно, чтобы у работника было не только желание обучаться, необходимо, чтобы была готовность и возможность персонала к обучению. Выбор формы обучения является многокритериальной задачей. В качестве критерия классификации форм обучения в данном случае выступает степень взаимосвязи работника со своим рабочим местом.

В ООО «Техстройсервис» уделяется внимание подготовке резерва руководящих работников и ведущих специалистов.

В целях совершенствования кадровой политики ООО «Техстройсервис» в качестве рекомендации предлагается проект кадровой политики организации.

Список использованной литературы

Трудовой Кодекс Российской Федерации» (ТК РФ) с изменениями и дополнениями на 1 февраля 2018 года. – 210 с.

Булатов А.С. Экономика. Учебник. / Булатов А.С. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Бек, 2016. – 410 с.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Кибанов А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 415 с.

Костина Л.А. Управление трудовыми ресурсами: Справочное пособие / Под общ. ред. Костина Л.А. – М: 2007. – 290 с.

Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2008. – 256 с.

Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2017. – 368 с.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2009. – 376 с.

Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Высшая школа, 2008. – 501 с.

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 250 с.

Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С. Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 203 с.

Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. М., 2016. – 780 с.

Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2008. – 362 с.

Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: КНОРУС, 2016. – 442 с.