



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующий кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Аньшиной Лианы Ремзиевны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Совершенствование кадровой политики
предприятия

_____ (на примере ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»)

Руководитель _____
работы: _____ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

_____ Колесникова В.Б.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обручающийся _____ Аньшина Л.Р.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующий кафедрой

_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.

(подпись)

« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Аньшиной Лиане Ремзиевне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Совершенствование кадровой политики предприятия
(на примере ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 20 22 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах, нормативные документы, данные статистического учета исследуемого предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы, объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические основы исследования кадровой политики предприятия
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Исследование кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Пути совершенствования кадровой политики предприятия
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных
Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

- 1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)
- 2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)
- 3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

доцент, к.э.н. Колесникова Виктория Борисовна
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

М-4-2, Аньшина Лиана Ремзиевна
(учебная группа, ФИО)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы исследования кадровой политики предприятия	7
1.1 Сущность и значение кадровой политики предприятия	7
1.2 Специфика формирования кадровой политики предприятия	16
1.3 Методический подход к оценке эффективности кадровой политики предприятия	25
2 Исследование кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»	35
2.1 Общая характеристика ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»	35
2.2 Изучение кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»	42
2.3 Оценка эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»	55
3 Пути совершенствования кадровой политики предприятия	62
3.1 Направления совершенствования кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»	62
3.2 Рекомендации по совершенствованию оценки личностного потенциала персонала как фактора успешной кадровой политики предприятия	67
3.3 Мероприятия по развитию персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»	73
Заключение	80
Список использованных источников	85
Приложения	90

Введение

В современном мире, в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющихся обстоятельствах все большую значимость приобретает роль персонала, поскольку именно персонал является основной движущей силой успешного существования и развития любой организации. От сотрудников организации зависят реализация поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Однако для успешной деятельности организации недостаточно будет нанять высококвалифицированных сотрудников, необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в целом она была максимально эффективной. Одним из важнейших инструментов достижения глобальных корпоративных целей организации, позволяющих получить максимальную прибыль, является кадровая политика.

Кадровая политика организации представляет собой совокупность методов, форм, принципов по разработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала организации, на формирование высококвалифицированного и эффективного сплоченного коллектива, который способен быстро и вовремя реагировать на часто изменяющиеся требования рынка, действуя при этом в рамках стратегии развития организации. Кадровая политика разрабатывается с учетом установившихся в течение времени порядков и традиций рассматриваемой организации, а также всех ее внутренних и внешних ресурсов. Тем самым, подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания общепринятых стандартов и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

Таким образом, совершенствование кадровой политики является одним из самых значимых аспектов в успешном функционировании любой организации, а тема выпускной квалификационной работы актуальна.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических, методических и практических аспектов формирования и реализации кадровой политики на предприятии, проведение анализа и оценки кадровой политики с целью разработки практических рекомендаций по ее совершенствованию на примере рассматриваемой организации.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- дать организационно – экономическую характеристику организации;
- провести исследование особенностей кадровой политики рассматриваемого предприятия и оценить ее результативность;
- предложить рекомендации по совершенствованию кадровой политики рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования является ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Предметом исследования послужили проблемы формирования и реализации кадровой политики строительного предприятия.

Методологическую базу выпускной квалификационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых, работающих в области управления персоналом предприятия. В процессе работы применялись методы, приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики; методы экономического анализа: горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ отчетности.

Информационную базу исследования составляют данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Компания Куб» за 2019-2021 годы.

Работа состоит из введения, трех глав, списка использованных источников и приложений. Во введении отмечается актуальность темы выпускной работы, определяются ее цель и задачи, объект и предмет исследования, методологическая и информационная основы. Первый раздел направлен на изучение сущности и значения кадровой политики предприятия, исследование особенностей ее формирования и методического подхода к оценке эффек-

тивности указанной политики. Второй раздел посвящен организационно-экономической характеристике объекта исследования, изучению и оценке эффективности кадровой политики объекта исследований. Третий раздел связан с поиском направлений совершенствования кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ», включая рекомендации по совершенствованию оценки личностного потенциала персонала и комплекс мероприятий по развитию персонала рассматриваемого предприятия. В заключении излагаются выводы о проведенной работе и даются общие рекомендации по изученной проблеме.

1 Теоретические основы исследования кадровой политики предприятия

1.1 Сущность и значение кадровой политики предприятия

Основное условие, способствующее поступательному развитию предприятия, – это оптимизация использования человеческих ресурсов, раскрытие творческой энергии сотрудников компании. В настоящее время возрастает значимость человеческого фактора в производстве и бизнесе. Это обусловлено тем, что именно кадровый потенциал персонала предприятия становится главным источником обеспечения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости его развития.

На сегодняшний день одним из стратегических направлений развития предприятия, которое направлено на обеспечение всех его участников высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками, на создание креативного трудового коллектива, способного к переменам, обновлению и развитию, является грамотное управление персоналом. Современная работа по управлению персоналом в большинстве организаций ориентирована на формирование кадровой политики, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов на долгосрочную перспективу. Именно от эффективности кадровой политики зависит формирование сплоченной, ответственной, высокоразвитой и высокопроизводительной рабочей силы.

Кадровая политика является одним из элементов системы управления персоналом, который обеспечивает тактическое и стратегическое соответствие количественных и качественных параметров трудовых ресурсов потребностям предприятия. Анализ теоретических подходов к понятию кадровой политики позволил выделить несколько подходов. Так, Черепанов В.В. считает, что кадровая политика представляет собой систему теоретических знаний, а также идей, взглядов, принципов, отношений, включая организационно-практические мероприятия, проводимые государственными органами и

негосударственными организациями, направленными на установление целей, задач, характера кадровой политики, а также на определение форм и методов кадровой работы [11]. Кибанов В.В отмечает, что «кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии организации» [21]. По мнению Маркиной С.А., кадровая политика представляет собой систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив [28].

Рассматривая понятие «кадровая политика предприятия» в широком смысле, можно сказать, что это система сформулированных правил и норм, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие с долгосрочной стратегией предприятия. В узком смысле, кадровую политику предприятия можно определить как набор конкретных правил, требований, ограничений, реализующихся в процессе непосредственных взаимоотношений между сотрудниками, а также в процессе взаимоотношения между персоналом и предприятием в целом [31]. Объединив представленные определения, можно выразить единое мнение о том, что кадровая политика организации – это совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики предприятия. С одной стороны, принятие решений в области кад-

ровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах. Кадровая политика организации проявляется в том, каким образом реализуются цели и задачи управления персоналом, насколько полно с ее помощью удастся раскрыть потенциал и повысить отдачу от имеющихся трудовых ресурсов. Целью кадровой политики организации является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики. Задачи кадровой политики представлены на рисунке 1.1 [35].

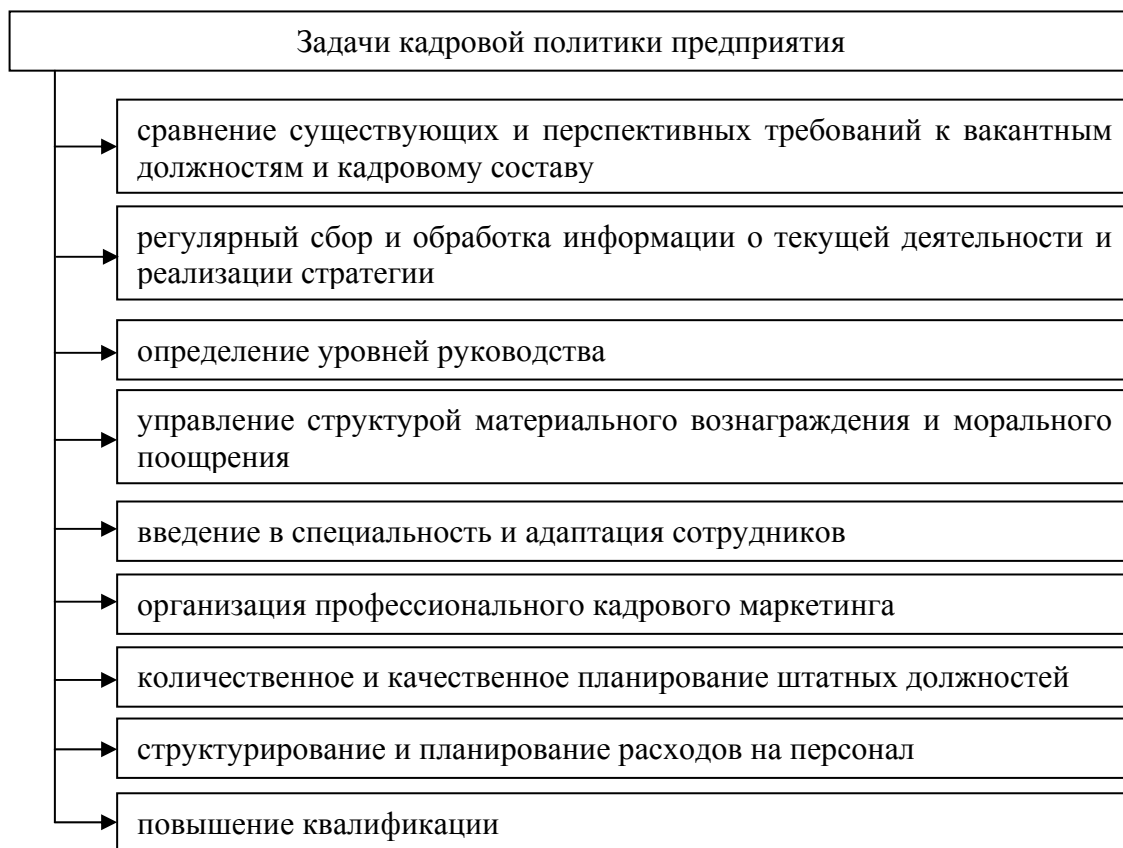


Рисунок 1.1 — Задачи кадровой политики предприятия

Решение этих задач направлено на усиление способности кадров по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содействие росту конкурентоспособности организации на товарном рынке.

Роль кадровой политики в системе управления человеческими ресурсами выражается в том, что она позволяет [16]:

- четко и наглядно представлять взгляды руководства на взаимоотношения с персоналом;
- повышать производительность труда работников организации;
- улучшать взаимодействие подразделений;
- формировать оптимальную последовательность процесса принятия кадровых решений;- информировать персонал организации о правилах внутреннего поведения;
- улучшать морально-психологический климат в коллективе.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику определенных программ и кадровых мероприятий влияет ряд факторов, которые по отношению к организации принято разделять на два вида: внешние и внутренние. В общем виде факторы представлены на рисунке 1.2 [4].

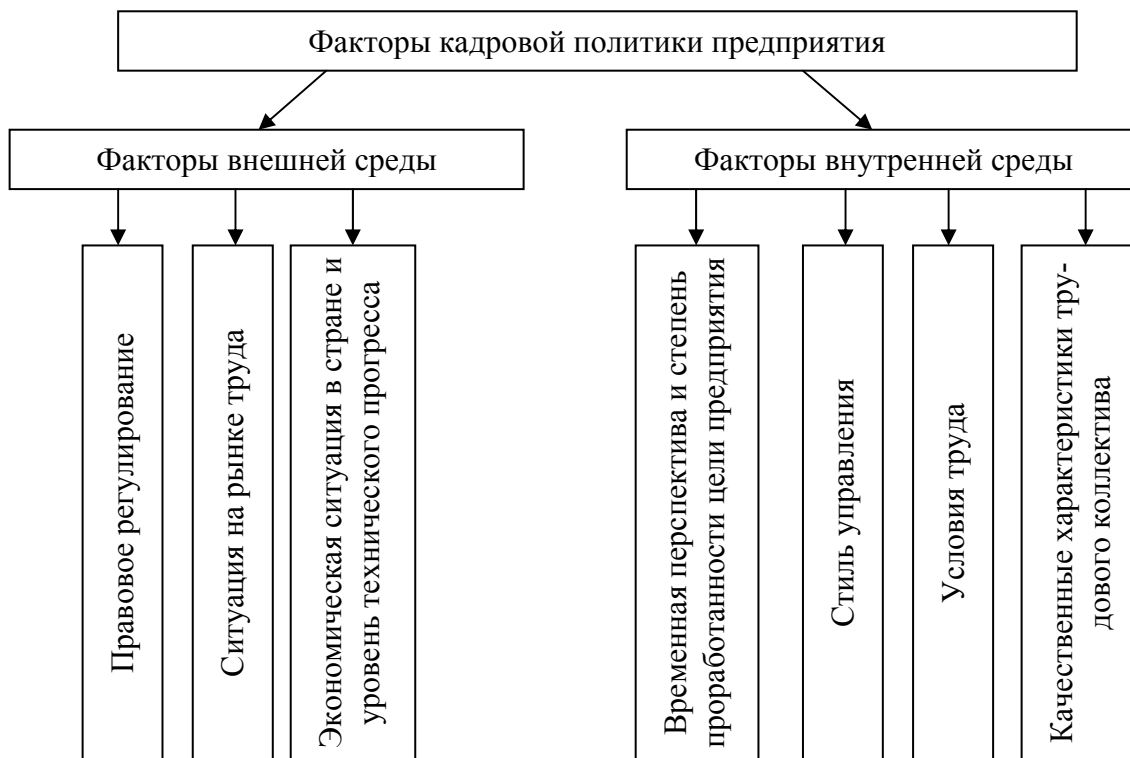


Рисунок 1.2 — Факторы кадровой политики предприятия

К внешним факторам можно отнести:

– ситуацию на рынке труда – наличие предприятий-конкурентов, источники формирования, качественный и структурный состав трудовых резервов;

– действующее трудовое законодательство, особенности правового регулирования трудовых взаимоотношений;

– причастность персонала к деятельности профессиональных и общественных объединений, поскольку традиции и приоритеты деятельности таких объединений, ее стратегию необходимо учитывать при разработке кадровой политики.

- экономическую ситуацию в стране и уровень технического прогресса
– наличие возможностей для повышения квалификации или переквалификации.

К внутренним факторам относятся:

– этап развития предприятия, определяющий стоящие перед ним краткосрочные и долгосрочные цели;

– специфика производственной деятельности, определяющая стиль управления и структуру компании (командный или демократический, централизованную или децентрализованную);

– качество сложившихся на настоящий момент кадров;

– условия труда, определяющие степень умственных и физических усилий, требующихся от сотрудников для успешного выполнения трудовых функций;

– наличие вредных и опасных факторов;

– необходимость взаимодействия с коллегами при решении задач;

– степень успешности предприятия и трудового коллектива, финансовые возможности компании;

– наличие сформировавшейся и эффективной организационной и корпоративной культуры, сложившиеся корпоративные традиции и обычаи;

– стиль руководства, позволяющий менеджменту предприятия в максимальной степени раскрывать потенциальные возможности персонала.

Кадровая политика состоит из элементов, отраженных в таблице 1.1 [32].

Таблица 1.1 — Элементы кадровой политики предприятия

Наименование элемента	Значение
Политика занятости	Предоставление высококвалифицированного персонала и формирование заманчивых условий труда, а также возможности в продвижении сотрудников с целью увеличения степени их удовлетворенности работой
Политика обучения	Формирование необходимой базы обучения для того, чтобы сотрудники имели возможность увеличить квалификационный уровень и тем самым приобрести вероятность профессионального продвижения в работе
Политика труда	Обеспечение максимальной заработной платы, недели в других предприятиях, в соответствии со способностями, навыками и умениями, ответственностью сотрудника
Политика благосостояние	Обеспечение наиболее обширного набора услуг и льгот, социальные условия должны быть привлекательны для сотрудников и взаимовыгодны для обеих сторон
Политика трудовых отношений	Установление необходимых мероприятий с целью устранения трудовых инцидентов

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная, отраженные на рисунке 1.3.

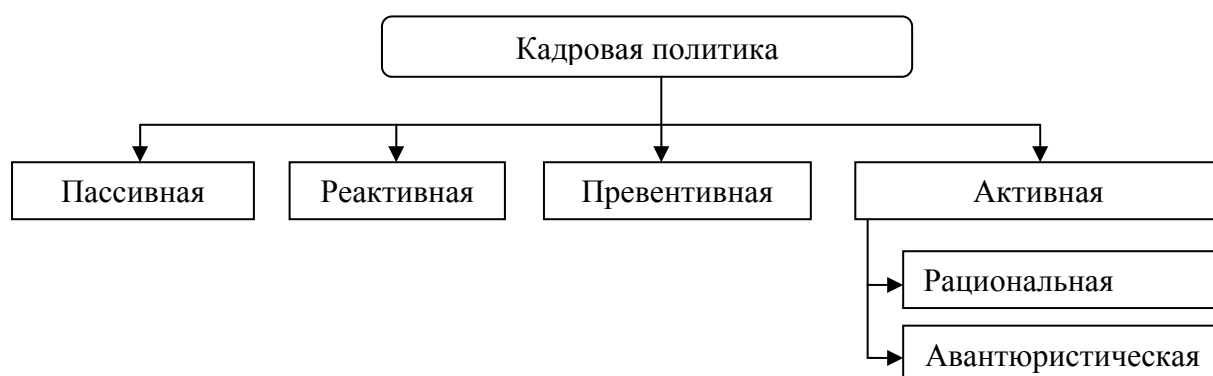


Рисунок 1.3 — Виды кадровой политики предприятия

Вариант проведения пассивной кадровой политики характеризуется тем, что у менеджеров организации нет четко выраженной программы действий по отношению к персоналу, тогда кадровая политика будет направлена лишь на устранение негативных последствий. Такая работа кадровой службы характеризуется такими признаками, как:

- отсутствие прогноза необходимости в кадрах;
- отсутствие критериев и средств оценки деятельности персонала;
- отсутствие анализа причин возникновения кадровых проблем;
- работа менеджеров в авральном режиме, когда возникновение любой конфликтной ситуации стремятся погасить без понимания причин возникновения, что создает предпосылки регулярного возникновения подобных ситуаций.

Проведение реактивной кадровой политики эффективно тогда, когда управленческий аппарат предприятия осуществляет систематический мониторинг отрицательных признаков в работе с коллективом, разбирается в причинах развития кризиса: возникновение напряжения в коллективе, нехватка высококвалифицированной рабочей силы для решения текущих и долгосрочных задач, отсутствие мотивации к производительной работе.

Отличительными характеристиками реактивной кадровой политики являются:

- мероприятия менеджеров по устранению кризисных явлений;
- стремление управленческого состава понять причины возникновения проблем;
- владение средствами диагностики существующей ситуации и мерами экстренной помощи;
- анализ кадровых проблем во взаимосвязи с программой развития предприятия;
- возможность предусмотреть трудности при среднесрочном прогнозировании и принять соответствующие меры их устранения.

Иногда эффективна превентивная кадровая политика, предполагающая наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации. Однако в то же время имеет место недостаток средств влияния на кадровую ситуацию. Отличительными признаками превентивной кадровой политики являются:

- наличие у руководства предприятия как средств диагностики, так и средств прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период;
- прогнозирование потребностей в кадрах на ближайшее время и в долгосрочном прогнозе;
- формулирование перспективных задач по развитию персонала;
- разработка кадровых программ в соответствии с целями организации.

В современных условиях топ-менеджмент предприятий и особенно крупных должно стремиться к активному типу кадровой политики предприятия. Данный вид кадровой политики характеризуется тем, что руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию, кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Разница между активным рациональным и авантюристическим видом кадровой политики заключается в недостаточной проработанности прогнозов развития ситуации последней. Рациональная политика – присутствует обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и программа работы с кадрами. Авантюристическая – необоснованный прогноз развития кадровой ситуации [35].

Следует отметить, что смена типов кадровой политики может быть сопряжена с жизненным циклом предприятия и трансформироваться по мере его развития от пассивной в активную.

Эффективная кадровая политика характеризуется наличием у менеджеров организации подтвержденных расчетами прогнозов ее развития и соответствующих им способов и инструментов воздействия на персонал.

Важным элементом кадровой политики являются применяемые методы управления персоналом. На предприятиях применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. Административные методы основаны на использовании нормативно установленных методов наказания и поощрения. К административным методам относятся издание приказов, распоряжений, разработка должностных инструкций, подбор и расстановка кадров [24]. Экономические методы используют приемы, создающие положительную и отрицательную мотивацию. Они основываются на результатах экономической деятельности работников организации в целом. Экономические методы в основном используются бухгалтером предприятия. К ним относятся: ценообразование, налогообложение, технико-экономический анализ. В основе социально-психологических методов лежит система ценностей, закреплённых в нормах корпоративной культуры предприятия и моральные нормы общества. Социально-психологическими методами пользуются по мере необходимости руководитель и все работники предприятия. К данным методам можно отнести создание нормального психологического климата в коллективе, развитие инициативы у работников.

Стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации. В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики [32]:

- 1) Стратегия управления персоналом определяется стратегией предприятия.
- 2) Стратегия управления персоналом – центральная стратегия, независимая от стратегии предприятия.
- 3) Смешанная концепция.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики. Основываясь на информации о сегодняшнем положении на российском рынке труда, стратегия управления персоналом должна определяться, прежде всего, стратегией управления предприятием. Цели современной кадровой политики должны находиться внутри общей структуры целей предприятия, а сама кадровая политика должна выступать одним из ключевых аспектов концепции развития предприятия.

Таким образом, успешное функционирование предприятия будет зависеть от выбора одного из множества вариантов построения системы менеджмента кадрами предприятия, изучения возможности его функционирования, выбора наиболее подходящих для данной компании технологий и способов работы с людьми, разработки эффективной кадровой политики.

1.2 Специфика формирования кадровой политики предприятия

Формирование кадровой политики предприятия необходимо для обеспечения грамотного и результативного руководства. Процесс формирования кадровой политики достаточно сложный, имеющий итерационный характер, а также требующий активного участия не только представителей кадровой службы, но и топ - менеджмента по направлениям деятельности предприятия и его функциональным подсистемам.

Кадровая политика формируется исходя из концепции стратегического развития предприятия, находя свое отражение в кадровой стратегии. Необходимо отметить, что наполнение отдельных элементов кадровой политики должно вписываться в кадровую политику государства в целом и учитывать действие различных факторов внешней среды, связанных с рынком труда, социальными тенденциями, политической, экономической ситуацией в стране.

Крупные организации основные положения кадровой политики закрепляют в корпоративных документах, используя инструкции, цель которых четкое описание основных важных аспектов управления человеческими ресурсами. Небольшие предприятия чаще всего кадровую политику реализуют через неофициальные установки. При этом исследования показывают, что в случае оформления основных положений документально, имеет место улучшение взаимодействия персонала. Здесь есть четкое определение системы, реализующей кадровую политику, существует возможность ознакомления с требованиями и мнением администрации, в работу вносится единообразие и последовательность относительно принятия кадровых решений, что, несомненно, ведет к улучшению социально-психологического климата в коллективе [19].

Внутренним документом, регламентирующим процесс разработки непосредственно самой кадровой политики в крупных организациях, выступает положение о ее формировании. Назначение данного документа заключается в определении основных целей, задач, принципов формирования кадровой политики, а также организационного механизма ее разработки и реализации. Сам документ является фундаментальным и представляет собой результат достаточно большой аналитической, а также организационной работы.

Единого мнения относительно структуры Положения о кадровой политике в научной литературе не прослеживается. Обобщая работы различных авторов и руководствуясь принципами лаконичности и не избыточности до-

кумента можно сделать вывод о целесообразности следующей структуры [13]:

1. Общие положения:

- назначение документа;
- понятие кадровой политики;
- основные направления кадровой политики;
- нормативно - правовая база.

2. Цели, задачи и принципы кадровой политики.

3. Формирование и реализация кадровой политики:

- основные подходы к разработке кадровой политики;
- структурные элементы кадровой политики и их содержание;
- организационные и регулирующие процедуры формирования кадровой политики;
- участие руководителей и сотрудников университета в реализации кадровой политики;
- оценка реализации кадровой политики и ее корректировка.

При формировании кадровой политики менеджмент организации должен быть ориентирован на достижение результата кратчайшим и наиболее эффективным путем. В данной связи на уровне стратегического менеджмента необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики,
- определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

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

В основе формирования кадровой политики лежит соблюдение общенаучных принципов - научности, нравственности, законности, демократизма, преемственности. Однако для повышения действенности кадровой политики целесообразно ввести еще такие принципы, как [21, 43]:

- принцип приоритетности человеческого фактора;
- принцип непротиворечивости стратегии организации;
- принцип гибкого сочетания типов и видов кадровой политики;
- принцип учета и оптимизации структуры капитала организации;
- принцип равноценности целей и интересов организации и индивидов;
- принцип иерархичности задач управления персоналом;
- принцип сбалансированной внутренней занятости;
- принцип соответствия стратегии организации имеющимся человеческим ресурсам и технологиям;
- принцип гибкости профессиональной мобильности;

- принцип адресности программ социального развития.

Принципы кадровой политики предполагают постоянное совершенствование процессов отбора, обучения и расстановки руководителей всех уровней управления. Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения кадров, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, перманентно получать сведения о движении кадров организации и возникающих в связи с этим проблемах.

При формировании эффективной кадровой политики стратегия управления персоналом в организации должна быть ориентирована на соблюдение следующих условий [32]:

1. Постановку целей управления, в которых должны быть учтены экономические и социальные аспекты, то есть финансовая выгода и интересы работников.

2. Создание идеологических принципов в кадровой стратегии, реализующиеся в документальной форме и имеющие вес на всех уровнях организации.

3. Сохранение баланса между экономической и социальной сторонами стратегии, позволяющего достичь результативности предпринимательской деятельности в условиях ограниченности кадровых ресурсов (иными словами, эффективное использование имеющихся трудовых ресурсов).

Основой структурирования содержания работы по формированию кадровой политики крупного предприятия, отвечающей современным вызовам, является системно-адаптивный подход, обеспечивающий комплексное использование методов и инструментов управления кадровым потенциалом с учетом тенденций возможных изменений, а также создающий условия для эффективного выстраивания субъектно-объектных отношений при формировании кадровой политики.

При формировании кадровой политики можно применять два основных подхода: формирование открытой и закрытой кадровой политики. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. 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 включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [9, 42].

Традиционно при формировании кадровой политики выделяют такие этапы как нормирование, программирование, мониторинг персонала, отраженные на рисунке 1.4. Рассмотрим представленные этапы подробнее.

Этап 1. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. 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.



Рисунок 1.4 — Этапы формирования кадровой политики предприятия

Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. 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. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. 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. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

Для эффективного управления кадровой политикой создается система оперативного учета и анализа кадров, отражающая в каждый конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления на предприятиях. Получаемая с ее помощью информация позволяет периодически оценивать тенденции изменения состава кадров на предприятии; разрабатывать научно-обоснованные и комплексные прогнозы и планы потребности в кадрах и на этой основе формировать кадровую политику, согласующуюся с планами социального развития каждого предприятия [7].

Авторы приводят структуру кадровой политики крупных промышленных предприятий, отраженную на рисунке 1.5 [1]. Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм.



Рисунок 1.5 — Структура кадровой политики предприятия

Важнейшей составной частью кадровой политики становится скоординированная система оплаты труда и вознаграждения за результаты труда. Отсутствие современных методик по оценке труда, формальный и уравнилельный подход к этому вопросу приводит к известным негативным последствиям. Решение этой проблемы – установление справедливости в выплате заработной платы за выполненную работу, что побуждает работника к более эффективному труду. Решающим причинным фактором результативной деятельности людей является их мотивация.

Интеграция кадровой политики на предприятиях остается одной из наиболее важных сфер жизни предприятий, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «интеграция кадровой политики» рас-

сма­три­ва­ет­ся в до­ста­точ­но ши­ро­ком диа­па­зо­не: от э­ко­но­ми­ко­ста­ти­сти­че­ско­го до фи­ло­со­ф­ско-пси­хо­ло­гиче­ско­го. Успеш­ное ис­поль­зо­ва­ние твор­че­ско­го по­тен­ци­ала во мно­гом оп­ре­де­ля­ет­ся се­го­дня и бу­дет оп­ре­де­ля­ет­ся в бу­ду­щем раз­ра­бот­кой на­уч­но обос­но­ван­ных ре­ко­мен­да­ций по по­вы­ше­нию эф­фек­тив­ной де­я­тель­но­сти ра­бо­та­ю­щих, вклю­чая под­бор, рас­ста­нов­ку ка­дров и их де­я­тель­но­сть.

1.3 Ме­то­ди­че­ский под­ход к оцен­ке эф­фек­тив­но­сти ка­дрово­й по­ли­ти­ки пред­при­я­тия

Про­ве­де­ние оцен­ки эф­фек­тив­но­сти ка­дрово­й по­ли­ти­ки яв­ля­ет­ся од­ним из эта­пов стра­те­гиче­ско­го управ­ле­ния, на ос­но­ве ко­то­ро­го про­во­дит­ся оцен­ка соб­ствен­ных ре­сур­сов. Эф­фек­тив­ность функ­ци­о­ни­ро­ва­ния ка­дрово­й по­ли­ти­ки в ор­га­ни­за­ции за­слу­жи­ва­ет осо­бо­го вни­ма­ния со сто­ро­ны ее ру­ко­вод­ства. Ее по­ло­же­ния не­об­хо­ди­мо учи­ты­вать всем ру­ко­вод­и­те­лям выс­ше­го звена управ­ле­ния в оп­ре­де­ле­нии ка­дровых ре­сур­сов и воз­мож­но­стей ор­га­ни­за­ции, она фор­ми­ру­ет ос­но­ву для раз­ра­бот­ки спо­со­бов уве­ли­че­ния де­ло­вой актив­но­сти под­раз­де­лений, вы­яв­ле­ния име­ю­щих­ся ре­зер­вов эф­фек­тив­но­сти их хо­зяй­ствен­ной де­я­тель­но­сти, со­ци­оло­гиче­ских ис­сле­до­ва­ний и вне­д­ре­ние их ре­зуль­та­тов.

Ис­сле­до­ва­ние ка­дрово­й по­ли­ти­ки про­во­дит­ся на ос­но­ве ана­ли­за и сис­те­ма­ти­за­ции до­ку­мен­та­ции ка­дрово­й служ­бы и от­че­тно­сти пред­при­я­тия. С этой це­лью про­во­дит­ся ана­лиз: от­че­та о вы­пол­не­нии пла­на по тру­ду; дви­же­нии ка­дров; штат­но­го рас­пи­са­ния; бух­гал­тер­ских до­ку­мен­тов по за­ра­бот­ной пла­те; ре­зуль­та­тов ат­те­ста­ций и об­сле­до­ва­ний ус­ло­вий ра­бо­ты и др.

Су­ще­ству­ет не­сколь­ко под­хо­дов к оцен­ке эф­фек­тив­но­сти ка­дрово­й по­ли­ти­ки ор­га­ни­за­ции. Так, Аса­ли­ев А.М. и Да­вы­до­ва Ю.А. в ка­че­стве ос­нов­ных па­ра­мет­ров оцен­ки эф­фек­тив­но­сти ка­дрово­й по­ли­ти­ки на пред­при­я­тии на­зы­ва­ют [3, 14]: пла­ни­ро­ва­ние пер­со­на­ла; ис­поль­зо­ва­ние пер­со­на­ла; найм и от­бор пер­со­на­ла; де­ло­вую оцен­ку пер­со­на­ла; про­фо­ри­ен­та­цию и адап­та­цию

персонала; обучение; профессиональное продвижение, деловую карьеру персонала; организацию трудовой деятельности персонала; мотивацию и стимулирование труда, что неразрывно связано с функциями кадровой политики (таблица 1.2).

Таблица 1.2 — Основные параметры оценки эффективности кадровой политики предприятия

Наименование функции	Параметры оценки
Планирование персонала	Оценка имеющихся ресурсов, целей и перспектив развития персонала предприятия, расчет будущих потребностей в персонале; анализ оптимальности штатного расписания, степени его обоснованности; анализ кадрового потенциала предприятия
Использование персонала	Анализ уровня занятости и обеспечения персонала; стабильности состава работников; изучение занятости в зависимости от должности и рабочего места
Найм и отбор персонала	Оценка использованных методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма
Деловая оценка персонала	Анализ использованных форм деловой оценки персонала, временные рамки проведения, представление ее результатов и решений, принятых по ее результатам проведения
Профориентация и адаптация персонала	Анализ использованных методов профориентации, их оценка и адаптация эффективности, выявление и диагностика проблем персонала
Обучение	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, оценка эффективности обучения
Профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ реализации, оценка результативности методов персонала, планирование карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, анализ нормирования труда в деятельности предприятия, оценка эффективности обеспечения работников рабочими местами и оценка результатов.
Мотивация и стимулирование труда	Анализ использованных форм и систем стимулирования, связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда, оценка принципов, структуры оплаты труда.

Панчук Е.Ю. исследует эффективность реализации кадровой политики с позиции обеспечения экономической безопасности предприятия [34]. Задача оценки эффективности кадровой политики состоит в определении:

- во-первых, ее экономической эффективности, которая характеризует достижения целей деятельности предприятия за счет улучшения использования человеческих ресурсов. Критерии оценки экономической эффективности кадровой политики должны отражать производительность живого труда или индивидуального вклада работников.

- во-вторых, ее социальной эффективности, которая выражает выполнения ожиданий и удовлетворения потребностей и интересов персонала организации. Социальная эффективность кадровой политики в значительной степени определяется наличием корпоративной культуры, применяемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с каждым работником.

- в-третьих, организационной эффективности, которая оценивает целостность и оптимальность организационной структурности предприятия.

Данный подход основан на том, что работники предприятия являются совокупным общественным субъектом, который непосредственно влияет на ход деятельности предприятия. Поэтому конечные результаты такой деятельности должны быть критериями оценки организационной эффективности кадровой политики.

Таким образом, состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном и организационном аспектах. При этом для определения некоторых из них необходимо оперировать дополнительной оперативной информацией на основе проведенных дополнительных исследований [12].

В соответствии с вышеприведенными критериями эффективности кадровой политики предприятия можно выделить показатели оценки, представленные в таблице 1.3.

Учет влияния перечисленных факторов и ориентация на показатели эффективности позволят рационально и продуктивно функционировать кадровой службе в процессе управления предприятием.

Таблица 1.3 — Показатели эффективности кадровой политики предприятия

Критерии эффективности	Параметры критерия
Наличие персонала	Укомплектованность штатов (руководители, рабочие, специалисты, служащие), %
Компетенция персонала	Доля дефектов по причине низкой квалификации персонала, распределение персонала по уровню образования (высшее, среднеспециальное, среднее и базовое) и выполнения плана обучения кадров, %
Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести кадров персонала: (руководители, рабочие, служащие, специалисты) доля увольнений по инициативе работников, уровень среднемесячной заработной платы
Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %
Состояние основных средств	Коэффициенты износа основных средств, обновления оборотных средств и фондоотдачи

Так важность работы в данном направлении заключается в совершенствовании управленческих инструментов по обеспечению более эффективного использования персонала предприятия. Реальный эффект от использования персонала может быть достигнут только тогда, когда все его элементы будут базироваться на объективной основе и соответствовать потребностям производственной системы. Эффективность использования персонала в системе управления предприятием может быть достигнута благодаря оптимальной занятости персонала; соответствия трудового потенциала персонала требованиям рабочего места, должности; периодической смене одного рабочего места на другое и т.д. [8].

В целом, любая оценка эффективности кадровой политики с позиций руководителя и собственников предприятия должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.). К предпосылкам повышения эффективности использования персонала необходимо отнести:

- эффективное применение интеллектуального, организаторского, творческого потенциала персонала с помощью улучшения содержания труда;
- исключение монотонности и бессодержательности труда;

- обеспечение безопасности и надежности производственных процессов;
- обеспечение рациональных режимов труда и отдыха;
- определение способностей работника, установление характеристик, которые влияют на эффективность труда.

Следовательно, эффективность кадровой политики измеряет уровень эффективности управленческой политики в организации и отражает способность системы управления персоналом и организацией вообще обеспечивать определенный результат при различных условиях.

К показателям, которые характеризуют использование персонала на уровне предприятия, относятся:

- производительность труда как основной показатель;
- уровень использования фонда рабочего времени;
- состояние трудовой дисциплины и уровень текучести кадров;
- количество и удельный вес работников, занятых ручным трудом;
- качественное соответствие персонала требованиям производства;
- относительная и абсолютная численность работников, высвобожденных с производства.

Следует также отметить, что показатели оценки эффективности работы кадровой политики можно было бы оценивать не только по собственным результатам предприятия, достигнутым за какой-либо временной период, но и сравнивать с соответствующими показателями на рынке. Ориентиром могут служить данные по ведущим российским и зарубежным компаниям. Такой метод анализа имеет название «бенчмаркинг», и часто только с его помощью появляется возможность провести точную оценку, которая бы учитывала специфику предприятия и отрасли в целом.

Проводить оценку кадровой политики рекомендуется по этапам, представленным на рисунке 1.6 [3].



Рисунок 1.6 — Этапы оценки эффективности кадровой политики предприятия

На первом этапе определяется соотношение численности рабочих и административно-управленческого аппарата. Данный анализ позволит избежать дополнительных затрат предприятия и оптимизировать структуру рабочей силы.

Второй этап – анализ уровня образования и квалификации сотрудников. Образовательная структура описывает состав сотрудников по уровню образования, который анализируется по предприятию в целом, а также по категориям: руководители, специалисты, служащие. Обращает на себя внимание необходимость оценки эффективности обучения и важность возврата на инвестиции в обучение. Как правило, оценка эффективности обучения происходит на этапах: реакции участников (степени их удовлетворенности), знаний (наращивание знаний), использование знаний и влияние на результа-

ты работы предприятия. Возврат на инвестиции в обучение можно рассчитать, как частное от деления дохода от обучения и стоимости обучения, выраженное в процентах.

Третий этап - анализ половозрастной структуры персонала. Половозрастная структура персонала описывает часть лиц определённого пола и возраста в общей численности сотрудников. Анализируя ее, делают вывод о возможностях развития предприятия, подбирают инструменты реализации кадровой политики.

Четвертый этап - оценка стабильности коллектива, трудовой дисциплины и удовлетворенности работников условиями труда. В результате текущей работы возрастают расходы на подготовку и переподготовку специалистов, поэтому сложно переоценить важность показателя. Движение кадров описывается с помощью системы абсолютных показателей (оборот по приему, оборот по увольнению, общий оборот кадров), которые позволяют оценить движение трудовых ресурсов на предприятии, обнаружить положительные и отрицательные аспекты работы подразделения. К числу относительных показателей движения кадров относятся: коэффициент замещения, коэффициент динамики численного состава, индекс стабильности кадров, коэффициент поглощения. Обратим внимание на индикатор «удовлетворенность сотрудников условиями труда», на сколько устраивают предлагаемые работодателем условия работы. Достаточно распространенной причиной увольнения сотрудников являются не удовлетворяющие требованиям условия работы.

Пятый этап - оценка действенности кадрового планирования. Кадровое планирование объединяет деятельность, направленную на подготовку кадров, обеспечение развития сотрудников, расчет его профессионально - квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности в персонале и контроле его использования.

Планирование потребностей предприятия в персонале объединяет действия:

- определение факторов, непосредственно влияющих на потребность в сотрудниках;
- осуществление анализа наличия необходимого в данный момент времени персонала;
- исследование качественных и количественных параметров потребности в персонале; разработка индикаторов отбора;
- распределение новых сотрудников по местам работы.

Помимо указанных элементов планирования, считаем важным исследование корпоративной культуры, а также стратегии предприятия, определения этапа, на котором находится предприятие при реализации стратегии в данный момент времени. Чрезвычайно важен прогноз максимально конкретных для дальнейшего развития организации требований к персоналу [19].

Шестой этап - анализ использования трудовых ресурсов, форм и методов стимулирования персонала. Производительность труда характеризуется количеством работы (продукции, услуг), выполненной в единицу времени. Производительность труда зависит от трудоемкости выполняемых сотрудниками работ. На производительность труда сотрудников оказывает влияние большое количество факторов, начиная от организации работы и до системы мотивации. Общеизвестно, что предприятия используют материальные и нематериальные инструменты мотивации. Для усиления материальной заинтересованности используется система поощрений в различных вариантах. Индикаторами оценки эффективности системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии являются: степень охвата работников индивидуальными целями, снижение числа увольнений работников с высокими индивидуальными достижениями, значение индекса социальных настроений, уровень оплаты труда по индивидуальным показателям и др. Если на предприятии кадровая политика эффективна, то, как правило, все указанные выше элементы обязательно присутствуют [12].

Оценка кадровой политики, реализуемой на предприятии должна осуществляться сразу на нескольких уровнях управления предприятием, отраженных на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 — Уровни оценки кадровой политики предприятия

Высшее управленческое звено осуществляет реализацию кадровой политики на самом высоком уровне, но, вместе с тем, дать оценку работы данного уровня считаем возможным посредством таких показателей как: создание комфортных условий для работы и предоставление возможностей развития персонала; уровень сплоченности управленческих кадров предприятия, степень информированности персонала; стиль работы высшего руководства предприятия с сотрудниками (например, регулярность встреч с разными категориями сотрудников, внимание к знаменательным датам в жизни сотрудников (здесь рассматриваются не только юбилеи, дни рождения, но и поощрение наградами).

Насколько профессионально работают кадровые службы можно оценить, благодаря таким факторам как уровень квалификации сотрудников службы, использование современных кадровых технологий. Последние достаточно разнообразны, основным достоинством современных кадровых технологий является тот факт, что они в основном реализуются специализированными консалтинговыми агентствами и обязательно адаптированы к конкретному предприятию. К числу наиболее часто используемых кадровых технологий следует отнести коучинг. Данная технология позволяет осущест-

вить повышение квалификации или профессиональную переподготовку кадров в достаточно короткие сроки и при этом значительно сэкономить на затратах. Отличительная особенность коучинга – концентрация на взаимодействии руководителя и подчиненного, итогом которого является эффективное решение проблем, которые возникают на предприятии [43].

Эффективная деятельность руководителей подтверждается наличием благоприятного трудового климата в коллективе, соответствие потенциала работников выполняемым ими функциям, высокой мотивацией и четким пониманием сотрудниками ориентиров и целей компании.

Подводя итог, следует отметить, что эффективное функционирование и дальнейшее развитие отечественных предприятий возможны только на основе использования действенного управления, важной составляющей которого является кадровая политика как механизм управления их трудовыми ресурсами и оценки эффективности. Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов, который влияет на эффективность деятельности предприятия, поэтому управление персоналом является основой для повышения прибыльности и конкурентоспособности любого предприятия в современных условиях.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены сущность и значение кадровой политики предприятия, определены ее цель и задачи. Выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой политики, представлены элементы и виды кадровой политики предприятия. Изучен процесс разработки предприятием кадровой политики. Выявлено, что при формировании кадровой политики выделяют такие этапы как нормирование, программирование, мониторинг персонала. Охарактеризована общая структура кадровой политики предприятия. Рассмотрен процесс оценки эффективности проводимой кадровой политики на предприятии с описанием основных используемых показателей и характеристикой этапов.

2 Исследование кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

2.1 Общая характеристика ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» зарегистрировано 16 декабря 1997 регистратором Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 12 по Воронежской области.

Полное фирменное наименование общества - Общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Сокращенное фирменное наименование общества – ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Местонахождение общества – 394029, Воронежская обл, г Воронеж, улица Героев Стратосферы, 22.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими актами действующего законодательства, а также Учредительным договором и Уставом. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс и обособленное имущество. На праве собственности Обществу принадлежит имущество, переданное ему в качестве вклада его участниками, а также имущество, приобретенное им по другим основаниям.

Учредителем организации является одно физическое лицо. Руководитель организации - директор Будасов С. Б., который является Почетным строителем РФ. Для обеспечения деятельности Общества создан уставный капитал в размере 10 тыс.руб.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке. Общество создано без ограничения срока деятельности. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Участники Общества не отвечают по его обязательствам, а Общество не отвечает по обязательствам Участников. Участники несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах

стоимости внесенных ими вкладов. Участники, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества, в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого Участника.

Целью создания ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» является получение прибыли от деятельности Общества.

Основным видом деятельности ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» является строительство жилых и нежилых зданий. Среди дополнительных видов деятельности:

- производство изделий из бетона для использования в строительстве;
- производство товарного бетона;
- разработка строительных проектов;
- разборка и снос зданий;
- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ;
- работы строительные отделочные;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Сегодня ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» - это многопрофильная строительная компания, специализирующаяся на строительстве объектов промышленного, сельскохозяйственного и гражданского назначения успешно функционирующая более 20 лет.

Для осуществления своей деятельности исследуемое предприятие имеет все необходимые производственные мощности: четыре архитектурно-проектных мастерских, отдел строительных конструкций, инженерный центр по проектированию систем инженерного обеспечения, строительно-монтажное подразделение цех металлоконструкций, базу ремонта автотранспорта, две пилорамы, цех деревообработки, сварочный цех, два бетонно-растворных завода и два мобильных бетонных центра, лабораторию качества, а также большой парк современной и уникальной строительной техники. Производственная база ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» располагается на пло-

щади 17 997 м², среди которых цеха ремонта автотранспорта и деревообработки занимают по 288 м², строительная лаборатория - 56 м², сварочный цех - 1008 м², административно-бытовое здание 260 м², два бетонно-растворных завода МБСУ-05 и один супермобильный бетонный центр ELVA. Имеющаяся современная спецтехника особенно эффективна при больших площадях возводимых зданий и сооружений. Ее применение, а также использование новейших технологий позволяет сокращать сроки строительства до 20-30% от нормативных с получением продукции высочайшего качества как по геометрии так и по прочности.

ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» предлагает современные методы строительства и осуществляет: строительно-монтажные работы любой сложности; изготовление металлоконструкций; монтаж стальных и ж/б конструкций; устройство конструкций из монолитного железобетона любой сложности; наружные и внутренние отделочные работы с применением современных материалов; монтаж внутренних и наружных санитарно-технических систем; монтаж систем вентиляции и кондиционирования воздуха; монтаж систем связи, локальных и структурированных компьютерных сетей; монтаж систем газового пожаротушения; дорожные работы и пр.

ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» является членом саморегулируемой организации некоммерческого партнерства «Союз строителей» и имеет все необходимые учредительные и разрешительные документы (лицензии, свидетельства, сертификаты и прочие), в том числе свидетельство о допуске работам, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства и к выполнению функций генерального подрядчика.

Перечень построенных ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» объектов многочислен и разнообразен: от индивидуальных коттеджей под ключ, торговых центров, административных и многоквартирных жилых зданий, до сложных промышленных объектов и животноводческих комплексов с благоустройством территорий и строительством бетонных дорог.

Основными партнерами ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» являются: «Илим ТимберИндастри», крупнейший в России деревообрабатывающий холдинг; торгово-промышленная компания «Юнайтед ПанелГруп»; группа «Свеза» - одно из ведущих предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности России; инвестиционно-промышленная группа «Вуд Вэй групп», а также шведский концерн «TERRACO» и другие.

Высшим органом управления ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» является Общее собрание его Участников. Единоличным исполнительным органом ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» является директор, с которым заключается договор, где определяются его права, обязанности и ответственность перед Обществом и его Участником, условия оплаты труда, срок договора, условия освобождения от занимаемой должности.

ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» имеет линейно-функциональную структуру управления, представленную в Приложении А. В основе данной структуры лежат линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов и т.п.). В ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

В современных условиях одной из важнейших целей работы любого предприятия является увеличение финансовых результатов деятельности на основе эффективного использования капитала и имеющихся ресурсов. Фи-

нансовый результат – это результат хозяйственной деятельности, выражающийся в сумме прибыли. Исходные данные для анализа представлены в Приложении Б. Динамика показателей прибыли ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» отражена в таблице 2.1 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.1 — Динамика показателей прибыли
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей, тыс.руб.			Отклонение, тыс.руб.		Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг	1187171	1422183	1357759	+235012	-64424	+19,80	-4,53
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1078856	1309203	1222320	+230347	-86883	+21,35	-6,64
Валовая прибыль	108315	112980	135439	+4665	+22459	+4,31	+19,88
Прибыль от продаж	54858	51958	80797	-2900	+28839	-5,29	+55,50
Прибыль до налогообложения	10719	14782	10930	+4063	-3852	+37,90	-26,06
Чистая прибыль	8328	10812	8176	+2484	-2636	+29,83	-24,38

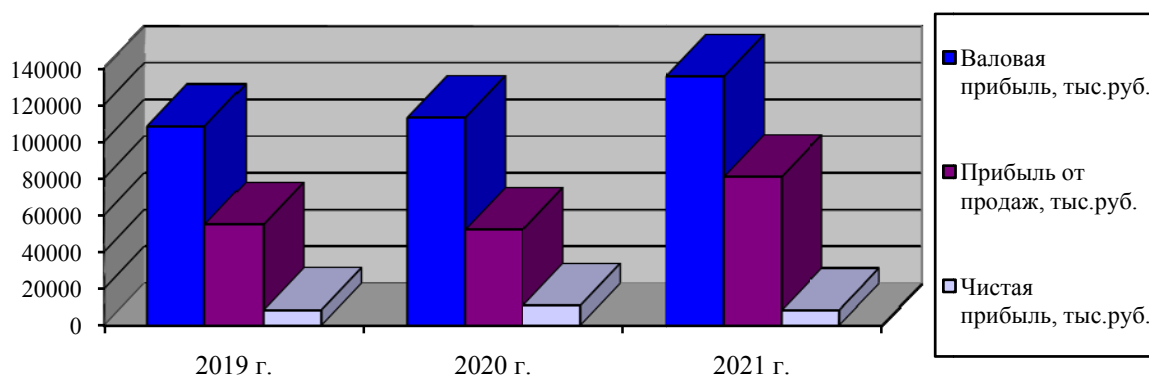


Рисунок 2.1 — Динамика показателей прибыли
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

В рассматриваемом периоде выручка от продажи продукции имела неустойчивую динамику. В целом ее объем увеличился с 1187171 тыс.руб. до 1357759 тыс.руб. или на 14,37%. Динамика себестоимости была похожей, данный показатель возрос на 143464 тыс.руб. или на 13,3%. Объем валовой прибыли рассматриваемого предприятия увеличился с 108315 тыс.руб. до 135439 тыс.руб. или на 25,04%. Наличие значительных коммерческих и управленческих расходов привело к тому, что объем прибыли от продаж был существенно меньше, однако он также вырос с 54858 тыс.руб. в 2019 г., до 80797 тыс.руб. в 2021 г. Прирост прибыли от продаж в исследуемом периоде составил 25939 тыс.руб. или 47,28%. Еще большее снижение наблюдалось по объему чистой прибыли. В результате чистый финансовый результат в 2021г. составил 8176 тыс.руб. относительно 8328 тыс.руб. в 2019 г. и 10812 тыс.руб. в 2020 г. В целом снижение составило 152 тыс.руб. или 1,83%. Это нельзя признать положительным фактом, поскольку динамика финансовых результатов и политика использования прибыли являются отправной точкой, с которой выстраивается стратегия и тактика управления предприятием.

Для оценки эффективности управления организацией проанализируем динамику показателей, представленных в таблице 2.2 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.2 — Показатели, характеризующие эффективность деятельности ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей			Отклонения	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
Затраты на рубль товарной продукции, руб. / руб.	0,909	0,921	0,900	+0,012	-0,021
Фондоотдача, руб. / руб.	6,45	8,33	10,31	+1,88	+1,980
Оборачиваемость оборотных активов, об.	2,36	2,67	2,130	+0,31	-0,540
Продолжительность оборота оборотных средств, дн.	154,66	136,95	171,36	-17,71	+34,412
Рентабельность продаж %	0,70	0,76	0,602	+0,06	-0,158
Рентабельность продукции, %	5,08	3,97	6,610	-1,11	+2,640
Рентабельность активов, %	1,21	1,54	1,063	+0,33	-0,477

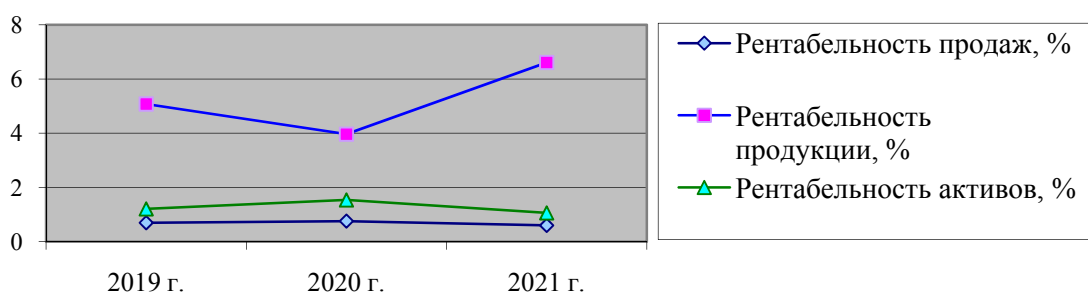


Рисунок 2.2 — Динамика показателей эффективности деятельности ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Затраты на рубль товарной продукции в изучаемом периоде имели неустойчивую динамику, но в целом они снизились на 0,009 руб. / руб., что является позитивным моментом в деятельности рассматриваемого предприятия. Наблюдается повышение эффективности использования основных средств предприятия, поскольку фондоотдача возросла с 6,45 руб. / руб. до 10,31 руб. / руб. или на 59,84%. Эффективность использования оборотных средств снизилась, поскольку коэффициент оборачиваемости оборотных активов упал с 2,36 до 2,13 пунктов, что привело к увеличению продолжительности одного оборота оборотных средств более чем на 16,5 дней. Несмотря на относительно невысокие значения рентабельности по всем рассчитанным показателям деятельность организации эффективна.

Финансовое состояние определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой мере гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим экономическим отношениям. Анализ динамики показателей платежеспособности и финансовой устойчивости позволяют углубленно оценить устойчивость финансового состояния организации. Результаты анализа соответствующих коэффициентов представлены в таблице 2.3.

В начале рассматриваемого периода ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» нельзя признать платежеспособной организацией. Все значения показателей не соответствуют требуемым нормативам.

Таблица 2.3 — Показатели финансового состояния
 ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей			Отклонения	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
Показатели платежеспособности					
Коэффициент текущей ликвидности	0,914	1,838	1,841	+0,924	+0,0036
Коэффициент быстрой ликвидности	0,318	0,848	0,842	+0,530	-0,006
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0004	0,0002	0,001	-0,0002	+0,0008
Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами	0,094	0,456	0,457	+0,550	+0,001
Показатели финансовой устойчивости					
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,048	0,059	0,064	+0,011	+0,005
Коэффициент финансирования	0,050	0,062	0,068	+0,013	+0,006
Коэффициент инвестирования	0,168	0,286	0,454	+0,117	+0,168

К концу 2021 г. ситуация существенно улучшилась. Наиболее сложная ситуация наблюдается в области обеспеченности предприятия наиболее ликвидными средствами. Финансовая устойчивость предприятия на протяжении всего рассматриваемого периода была нарушена. К концу 2021 г. доля собственного капитала составила 6,4%. Позитивным моментом является положительная динамика всех рассчитанных показателей. Таким образом, ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» в рассматриваемом периоде развивается, повышает эффективность деятельности и улучшает финансовое положение.

2.2 Изучение кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Персонал – главная движущая сила любой строительной организации, выступающая в качестве трудовых ресурсов и являющаяся одновременно связующим звеном между техническими и экономическими факторами производственного процесса. На сегодняшний день признанным фактом является то, что основным аспектом успешной деятельности любой, в том числе строительной организации, является качественное управление кадрами. По-

этому очень опасной для руководителя может стать недооценка значения человеческого фактора, его места в производственном процессе, а также пренебрежение психологическими и социологическими методами работы. Одной из основных составляющих эффективно функционирующей системы управления персоналом является наличие кадровой политики. Проведем изучение особенностей кадровой политики объекта исследования - ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ».

Работу по формированию и реализации кадровой политики объекта исследования претворяет в жизнь отдел кадров. Работа отдела кадров анализируемого предприятия имеет тактическую и стратегическую направленность. В рамках тактического направления осуществляется кадровая работа по формированию трудовых ресурсов, стратегическое направление ориентировано на формирование и реализацию кадровой политики. В функциональные обязанности работников отдела кадров входят:

- оформление приема, увольнения, отпусков и т.д.;
- внесение сведений о сотрудниках в личные карточки, трудовые книжки и личные дела;
- ознакомление работников с приказами под расписку;
- выдача справок;
- оформление документов для назначения пенсии, пособия детям и т.п.;
- ведение личных дел сотрудников;
- ведение табельного учета;
- адаптация набранных работников в процесс производства;
- управление дисциплиной и т.п.

К существенным недостаткам кадровой службы ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» можно отнести то, что она не в полном объеме выполняет такие кадровые технологии как: создание резерва персонала; отбор персонала из группы резерва; организация обучения персонала; подготовка руководящих кадров.

Кадровая политика ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» включает три основных элемента:

1) обеспечение предприятия рабочей силой требуемого качества, включая планирование, отбор, наём и высвобождение (выход на пенсию, увольнение);

2) совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты и др.;

3) развитие работников: профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования и как результат себестоимость, прибыль и другие экономические показатели. Для обеспечения предприятия трудовыми ресурсами требуемого качества кадровая служба ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» взаимодействует с организациями, являющимися источниками информации о нужных специалистах (учебные заведения, биржи труда, службы занятости, кадровые агентства, сайты интернет, связанные с поиском работы).

На сегодняшний день строительная отрасль является одной из наиболее ёмких и масштабных, исходя из количества вовлечённых в производственный процесс людей. Кадровая ситуация в этой сфере, на первый взгляд, представляется безоблачной: специалистов строительного профиля разной квалификации и уровня образования достаточно много, и кажется, что подбор нужной команды для реализации имеющихся проектов не вызовет трудностей. Тем не менее, эта задача решается не так-то просто. Причина – кадровый потенциал задействован не в полной мере. Такое положение частично объясняется тем, что начинающие специалисты не успевают быстро приобрести в достаточном объёме необходимый практический опыт, вследствие чего остро ощущается дефицит квалифицированных кадров. Работники, ко-

торые чётко осознают своё место и роль в структуре производственного процесса, не стремятся к частой смене работы. Именно поэтому очень важно не только найти нужного специалиста, но и удержать его, обеспечив ему все необходимые условия в профессиональном, социальном и в финансовом плане.

Проведем изучение степени обеспеченности ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» требуемым персоналом. К основным объектам такого анализа относятся:

- изучение состава и структуры промышленно-производственного персонала;
- обеспеченность хозяйствующего субъекта рабочими, административно-управленческим персоналом и специалистами;
- обеспеченность квалификационного и профессионального состава рабочих;
- изучение движения рабочей силы. •

Значительной предпосылкой увеличения производительности работ и эффективности производства является устойчивость количества, состава и структуры сотрудников в организациях. Проведем соответствующий анализ по данным ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Состав персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» согласно характеру трудовых функций представлен в таблице 2.4 и на рисунке 2.3.

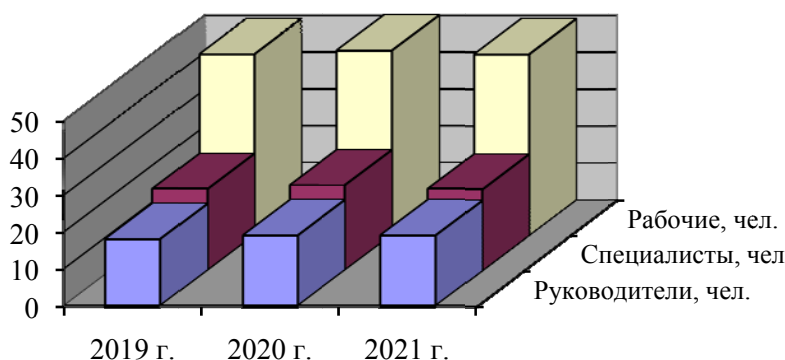


Рисунок 2.3 — Динамика состава персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» согласно характеру трудовых функций за 2019 – 2021 г.г.

Таблица 2.4 — Состав персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» согласно характеру трудовых функций за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей, чел.			Отклонение, чел.	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
Среднесписочная численность всего персонала, в том числе:	94	97	95	+3	-2
а) служащие, в том числе	45	47	46	+2	-1
- руководители	18	19	19	+1	-
- специалисты	22	23	22	+1	-1
- прочие	5	5	5	-	-
б) рабочие, в том числе:	49	50	49	+1	-1
- основные производственные	37	37	37	-	-
- вспомогательные	12	13	12	+1	-1

Динамика состава персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» согласно характеру трудовых функций отличается стабильностью. В 2020 г. среднесписочная численность персонала увеличилась с 94 чел. до 97 чел, в том числе из-за увеличения количества служащих на 2 чел. и рабочих на 1 чел. Увеличение составило 3,19%. В 2021 г. среднесписочная численность персонала сократилась до 95 чел, в том числе из-за снижения количества служащих на 1 чел. и рабочих на 1 чел. Падение составило 2,06%. Общее изменение за весь рассматриваемых период составило 1 чел. или 1,06% в сторону увеличения показателя. Исследование состава служащих показало, что наблюдалось увеличение численности руководителей. Остальные категории персонала свою общую численность в целом за рассматриваемый период не изменили.

Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» согласно характеру трудовых функций представлена в таблице 2.5 и на рисунке 2.4.

Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» согласно характеру трудовых функций может быть признана стабильной. Наблюдается некоторый рост доли руководителей. Доли остальных категорий персонала незначительно уменьшились.

Таблица 2.5 — Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»
согласно характеру трудовых функций за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность всего персонала, в том числе:	100	100	100
а) служащие, в том числе	47,87	48,45	48,42
- руководители	19,15	19,59	20,0
- специалисты	23,40	23,71	23,16
- прочие	5,32	5,15	5,26
б) рабочие, в том числе:	52,13	51,55	51,58
- основные производственные	39,36	38,14	38,95
- вспомогательные	12,77	13,40	12,63

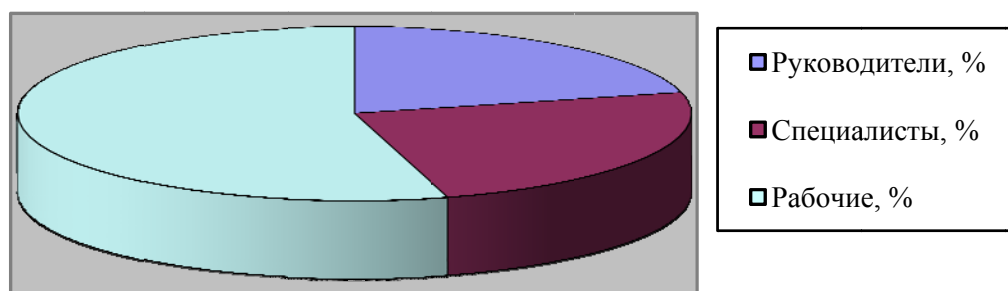


Рисунок 2.4 — Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»
согласно характеру трудовых функций в 2021 г.

Анализ профессионального состава организаций подразумевает периодическое и целенаправленное исследование сотрудников по характеристикам пола, образованию, возрасту, квалификации, стажу деятельности и иным общественно-демографическим показателям. Состав и структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по возрасту представлена в таблице 2.6 и на рисунке 2.5.

В рассматриваемом периоде ситуация существенно изменилась. Если на начало периода наибольший удельный вес имел персонал, возрастом от 31 до 40 лет (22,34% в 2019 г.), то к концу рассматриваемого периода большую долю стали занимать люди от 51 до 60 лет (22,11% в 2021 г.).

Таблица 2.6 — Профессиональный состав и структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по возрасту за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Кадровый состав, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность персонала, в том числе:	94	97	95	100	100	100
- до 20 лет	5	6	5	5,32	6,19	5,26
- от 20 до 30 лет	17	19	19	18,09	19,59	20,0
- от 31 до 40 лет	21	20	19	22,34	20,62	20,0
- от 41 до 50 лет	19	19	20	20,21	19,59	21,05
- от 51 до 60 лет	18	20	21	19,15	20,62	22,11
- старше 60 лет	14	13	11	14,89	13,4	11,58

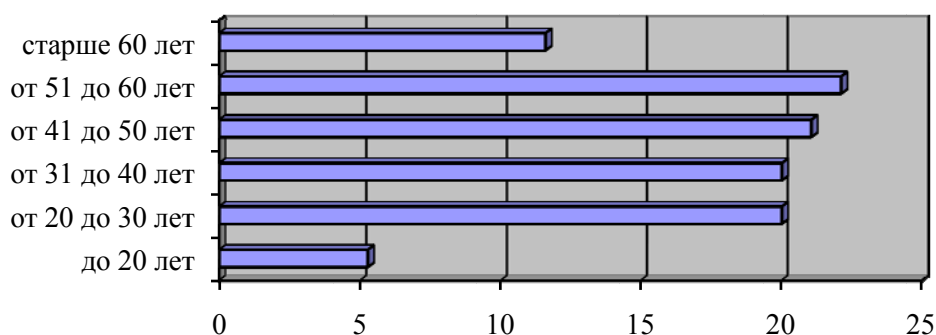


Рисунок 2.5 — Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по возрасту в 2021 г.

Доли персонала от 20 до 30 лет и от 31 до 40 лет на конец рассматриваемого периода составили по 20%, а с 41 до 50 лет – 21,05%. В целом возрастная структура соответствует среднеотраслевой, однако необходимо уделять больше внимания вопросам привлечения молодых кадров.

Состав и структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по уровню образования представлены в таблице 2.7 и на рисунке 2.6.

Преобладающую долю в ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» имеет персонал со средним профессиональным образованием, удельный вес которого в рассматриваемом периоде сократился с 54,26% до 53,68%. Существенную долю (более 40%) имеют работники с высшим образованием. На долю персонала с общим средним образованием приходится чуть более 5%.

Таблица 2.7 — Профессиональный состав и структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по уровню образования за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Кадровый состав, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность персонала, в том числе:	94	97	95	100	100	100
- общее среднее	6	6	5	6,38	6,19	5,26
- среднее профессиональное	51	52	51	54,26	53,61	53,68
- высшее	37	39	39	39,36	40,20	41,05

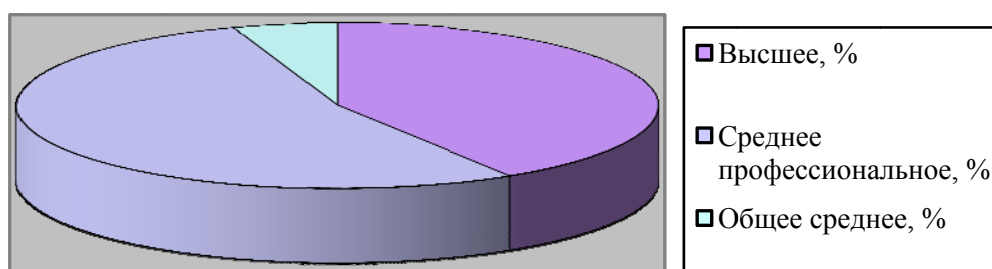


Рисунок 2.6 — Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по уровню образования в 2021 г.

Позитивным фактором является рост доли персонала, имеющего высшее и среднее профессиональное образование.

Состав и структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по гендерному признаку представлены в таблице 2.8 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.8 — Профессиональный состав и структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по гендерному признаку за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Кадровый состав, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность персонала, в том числе:	94	97	95	100	100	100
- мужчины	77	79	78	81,91	81,44	82,11
- женщины	17	18	17	18,09	18,56	17,89

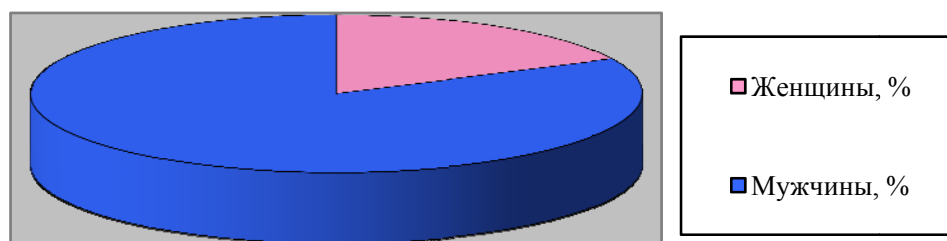


Рисунок 2.7 — Структура персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» по гендерному признаку в 2021 г.

В рассматриваемом периоде в ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» доля мужчин была более чем в 4,5 раза выше доли женщин. Это связано со спецификой деятельности рассматриваемого строительного предприятия.

Одним из важнейших элементов кадровой политики рассматриваемого предприятия является система планирования, отбора, найма и высвобождения. Рассмотрим данные элементы более подробно.

Планирование потребности в персонале основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где требуется;
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала предприятия;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Открывая вакансии на работу, кадровая служба ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» предполагает найти сотрудников, которые не только хотели бы получить работу, но и были бы способны ее выполнить, т.е. их знания, квалификация, опыт соответствовали бы требованиям, предъявляемым организацией к работникам, занимающим ту или иную должность.

Указанные функции по обеспечению организации персоналом осуществляются с помощью процедур отбора и найма персонала.

Отбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности. Из этого резерва организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Найм персонала в рассматриваемой организации подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу.

Процесс набора кадров в ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» состоит из нескольких этапов. На первом этапе осуществляется выявление требований (определение категорий работников, которые необходимы) путем анализа работы, подготовки описания этой работы, то есть должностной инструкции и определение сроков и условий найма. Основными критериями отбора персонала на рассматриваемом предприятии являются образование и опыт работы. Отбор начинается с анализа анкетных данных, который предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. Анкета представляет собой перечень вопросов о библиографических данных работника, его образовании, выполняемой работе с начала трудовой деятельности, семейном положении и т.д. Основное предназначение анкеты - получить от соискателя максимум информации, которая позволит выбрать наиболее подходящего кандидата на вакантную должность или место. На втором этапе процесса набора кадров определяются источники поступления кандидатов. ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» использует как внешние (найм новых работников), так и внутренние (перераспределение заданий, перемещение работников) источники набора. На третьем этапе трудоустройства ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» кандидаты проходят собеседование, анкетирование и тестирование. На этом этапе начальник отдела кадров проводит с кандидатами отборочную беседу. При этом применяются общие правила беседы, направленные на выяснение образования претендента, на оценивание его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Претенденты, про-

шедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Пункты анкеты сформулированы в нейтральном стиле и предполагают различные возможные ответы. В ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» применяются слабо формализованные беседы. При этом инспектор по кадрам готовит список основных вопросов, но в ходе беседы претенденту могут быть заданы вопросы, касающиеся тех областей, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания. Результаты собеседования содержат оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о приеме на работу данного кандидата. В ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» документация по приему на работу включает: заявление на прием, трудовой договор, договор материальной ответственности, приказ о приеме на работу, личную карточку работника Т-2, трудовую книжку. В случае принятия кандидата на работу далее происходит непосредственное введение в должность (адаптация), т.е. обеспечение того, чтобы новый работник органично вписался в трудовой коллектив и организацию в целом.

Важным элементом кадровой политики рассматриваемого предприятия является адаптация новых работников — это приспособление новичков к предприятию. Становясь работником ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ», новый сотрудник оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т.д. Он также принимает совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Адаптация новичков, не имеющих опыта практической деятельности (первичная адаптация молодых специалистов), имеет свою специфику. Мо-

лодые специалисты приходят на предприятие, обладая хорошим багажом знаний и полным отсутствием практического опыта. Поэтому на первый план выступает профессиональная адаптация. Значительная часть выпускников вузов становятся руководителями низового уровня, а это значит, что им предстоит стать организаторами производства, выполнять воспитательные функции - все это существенно усложняет процесс адаптации.

Завершающий этап адаптации характеризуется постепенным преодолением производственных и в меньшей степени межличностных проблем. Данный этап адаптации наступает после 1-1,5 лет работы.

Если ощущается недостаток в работниках высокого уровня, то поиск кандидатов на вакантные должности в анализируемом предприятии, прежде всего, осуществляется путем продвижения существующих работников по служебной лестнице. Если предприятию нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то используется внутреннее совмещение должностей за дополнительное вознаграждение.

В процессе трудовой деятельности происходит высвобождение персонала по различным причинам. В этом случае документооборот включает: заявление об увольнении, соглашение об увольнении и приказ об увольнении. Основными причинами увольнения работников являются недостаточно высокая заработная плата и неблагоприятные, сложные условия труда.

Следующим важным элементом кадровой политики является организация и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты и т.п. Наличие у персонала удовлетворенности условиями труда, уровнем заработной платы и обстановкой в коллективе позволяет добиться высокой работоспособности, усиления мотивации и улучшения результатов труда. ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» старается отслеживать уровень заработной платы по региону и среди конкурентов, не допуская ее снижения или несоответствия выполняемым обязанностям. Работники организации защищены достаточно прозрачными условиями труда, стабильными выплатами зара-

ботной платы, социальными гарантиями и полным соблюдением трудового законодательства. Документация по оформлению поощрений включает: представления о поощрении, приказы о поощрении, протоколы общего собрания трудового коллектива о поощрении. Документация по оформлению дисциплинарных взысканий включает: докладные записки о нарушении трудовой дисциплины, объяснительные записки о нарушении трудовой дисциплины, приказы о наложении дисциплинарного взыскания, протоколы общего собрания трудового коллектива о наложении дисциплинарного взыскания.

Основные проблемы в ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» состоят в организации эффективного управления процессами развития персонала. Персональное развитие происходит в процессе получения знаний, умений и навыков (навыки общения в коллективе и работа с помощью средств труда, выполнение разнотипных производственных задач, обслуживание клиентов), а также в процессе непосредственного обучения (обучение в вузе, тренинги, курсы повышения квалификации, семинары, конференции). Социальное развитие происходит в результате эффективного профессионального развития и проявляется, прежде всего, в продвижении по службе (карьерный рост). Карьерный рост специалистов может быть традиционным, сетевым (путем дополнительных навыков), двойным (путем добавления ценности карьере). Анализ материалов рассматриваемой организации позволяет отметить недоработки действующих «программ повышения квалификации»: не определены факторы мотивации для развития персонала; недостаточно информированы работники о действующих программах; не проводится мониторинг удовлетворенности персонала результатами учебных программ, а также только небольшая часть работников организации охвачена повышением квалификации. К сожалению в ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» имеется мало возможности для служебного продвижения сотрудников, так как большинство должностей уже заняты или не подразумевают карьерного роста. Вследствие этого сотрудники, ориентированные на повышение квалификации, вынуждены искать новую работу по истечению определенного срока пребывания на той или иной

должности. Это обусловлено тем, что в рассматриваемой организации привлекают на работу кандидатов высокой квалификации, которые планируют дальнейшее продвижение, но практически его не получают.

2.3 Оценка эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Одним из условий роста производительности труда и эффективности кадровой политики считается стабильность состава кадров организации. Изменение численности персонала организации или его движение, как правило, связано с приемом, переводом или увольнением персонала. Для анализа движения персонала применяется совокупность абсолютных и относительных показателей. Абсолютные показатели находят отражение в балансах рабочей силы и содержат в себе данные по численности:

- работников на начало периода;
- принятых на работу;
- уволенных работников (по причинам выбытия);
- работников на конец периода.

На основе указанных данных рассчитываются абсолютные показатели движения персонала – обороты по приему и по увольнению.

Для проведения сравнительного анализа используются относительные показатели:

- коэффициент оборота по приему – характеризует удельный вес принятых на предприятие работников в течении изучаемого периода;
- коэффициент оборота по выбытию – характеризует удельный вес выбывших за период работников;
- коэффициент постоянства кадров – характеризует долю работников, которые на предприятии на момент исследования проработали ровно год;
- коэффициент замещения рабочей силы – характеризует относительный прирост персонала за счет его внешнего движения;

- коэффициент общего оборота – характеризует долю работников, которые подверглись движению (принятых и уволенных) в анализируемом периоде в среднесписочной численности предприятия;

- коэффициент сменяемости кадров – характеризует долю работников, которых заменили новые работники, в среднесписочной численности персонала.

Важное значение в исследовании качества управления персоналом имеет текучесть кадров – это движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью сотрудников условиями труда или же наоборот, неудовлетворенность организацией деятельностью работника. Текучесть мешает создавать продуктивно работающую команду, неблагоприятно влияет на корпоративную культуру организации. И наоборот, постоянные кадры, длительное время работающие в организации, совершенствуют свою квалификацию, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе.

Для количественной оценки уровня текучести используется коэффициент текучести кадров, который определяется отношением уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины и среднесписочной численности работников. На основании социологических исследований выявлено, что допустимый предел значений коэффициента текучести должен составлять 5-7%. Если текучесть на предприятии меньше 5%, то наблюдается негативный процесс «старения» персонала, если же больше 7% – то происходит снижение производительности труда [40, 41].

Результаты анализа движения кадров ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» представлены в таблице 2.9 и на рисунках 2.8 и 2.9.

Динамика коэффициентов движения кадров ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» показывает, что основная причина выбытия работников на предприятии – увольнение по собственному желанию. Доля работников проработавших весь год составляет около 50%. Отрицательным моментом является тенденция к росту коэффициентов текучести и сменяемости кадров.

Таблица 2.9 — Динамика показателей движения персонала
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей по годам		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	94	97	95
Принято работников в течение года, чел.	22	24	28
Выбыло работников в течение года, чел. в том числе:	21	18	24
а) по собственному желанию	15	14	17
б) за прогулы	-	-	1
в) в связи с окончанием срока трудового договора	2	2	3
г) прочие причины	4	2	3
Коэффициент оборота по приёму	0,234	0,247	0,295
Коэффициент оборота по выбытию	0,234	0,186	0,253
Коэффициент постоянства состава персонала	0,543	0,567	0,452
Коэффициент замещения рабочей силы	0,011	0,062	0,042
Коэффициент общего оборота	0,457	0,433	0,547
Коэффициент сменяемости кадров	0,223	0,186	0,253
Коэффициент текучести кадров	0,181	0,165	0,189

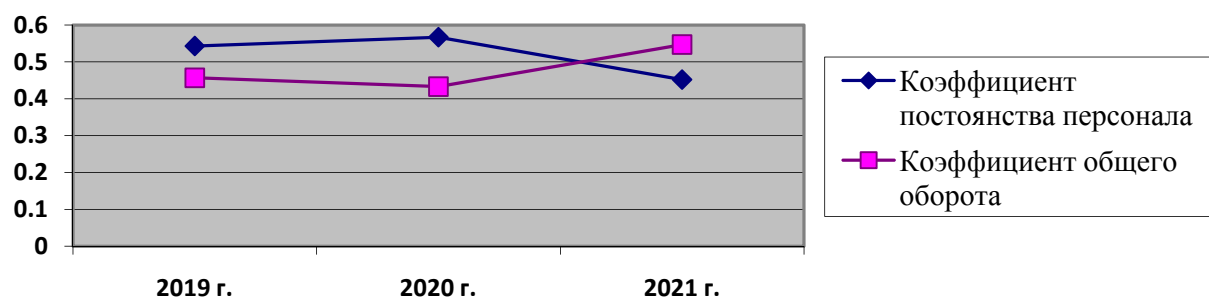


Рисунок 2.8 — Динамика показателей движения кадров
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

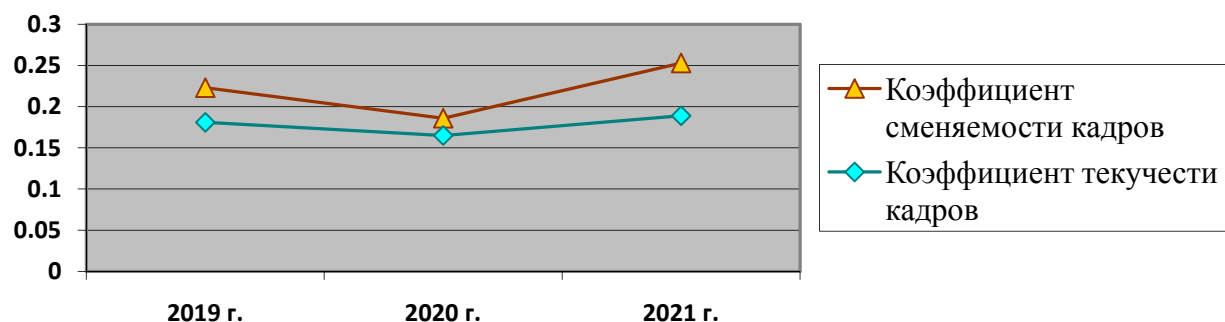


Рисунок 2.9 — Динамика показателей текучести кадров
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность кадровой политики, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации продукции к среднесписочной численности персонала. В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна:

$$B = \frac{V}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (2.1)$$

где B – среднегодовая выработка на одного работника;

V – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала.

Важным показателем социальной эффективности кадровой политики является коэффициент абсентеизма, который коррелируется с показателем текучести. Коэффициент абсентеизма определяется по формуле:

$$K_a = \frac{D_n}{D \times \text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (2.2)$$

где D_n – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

D – число рабочих дней;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала.

Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть. Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п. Оценка эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» представлена в таблице 2.10 и на рисунке 2.10.

Таблица 2.10 — Результаты оценки эффективности кадровой политики
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей			Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Выработка одного работающего, тыс.руб. / чел.	12629,5	14661,7	14292,2	+16,09	-2,52
Выработка одного рабочего, тыс.руб. / чел.	24227,9	28443,7	27709,4	+17,4	-2,58
Прибыль до уплаты налогов на одного работающего, тыс.руб. / чел.	114,03	152,4	115,05	+33,65	-24,51
Общие издержки предприятия на персонал, тыс.р.	26741	34456	36662,4	+28,85	+6,40
Доля издержек предприятия на персонал в объеме расходов по обычным видам деятельности, %	2,38	2,59	3,0	+8,82	+15,83
Издержки на одного работника, тыс.р. / чел.	284,48	355,22	385,92	+24,87	+8,64
Соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда персонала	1,68	1,08	1,11	-35,71	+2,78
Текущность персонала, %	18,1	16,5	18,9	-8,84	+14,55
Коэффициент абсентеизма	0,0048	0,0045	0,005	-6,25	+11,11

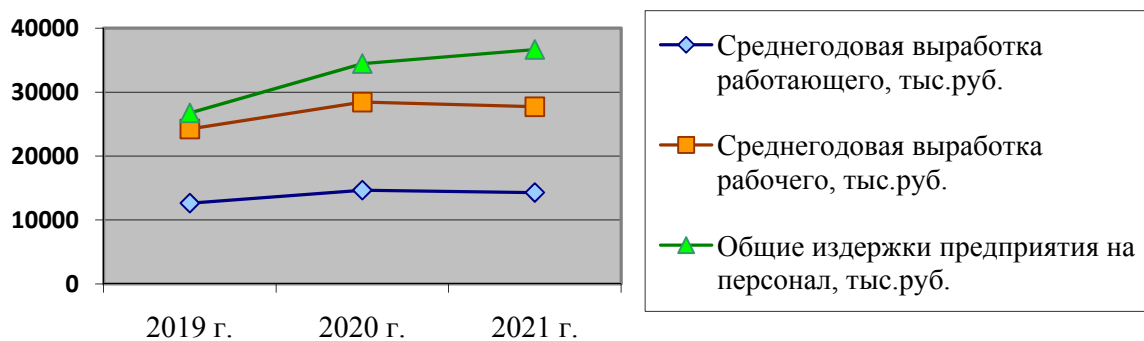


Рисунок 2.10 — Динамика показателей результативности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Экономическая эффективность управления персоналом характеризуется достаточно высоким уровнем производительности труда. В целом за рассматриваемый период наблюдается повышение выработки одного работающего на 13,16%, рабочего на 14,37%. Позитивным моментом является рост прибыли до налогообложения, приходящейся на одного работающего, с

114,03 тыс.руб./ чел. до 115,05 тыс.руб./чел. или на 0,89%. Общие издержки предприятия на персонал постоянно растут и в целом их прирост составил 37,1%. Положительная динамика наблюдается по доле издержек предприятия на персонал в объеме расходов по обычным видам деятельности с 2,38% до 3,0% и объему издержек, приходящихся на одного работника с 284,48 тыс.руб. / чел. до 385,92 тыс.руб. / чел. или на 35,66%. Социальную эффективность управления персоналом ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» нельзя признать высокой, так как текучесть персонала в рассматриваемом периоде довольно высокая, а значения коэффициента абсентеизма растут.

Проведем углубленный анализ эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» на основе сравнительного анализа производительности и оплаты труда работников предприятия. Данные для анализа представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 — Сравнительный анализ производительности и оплаты труда работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» за 2019 – 2021 г.г.

Показатели	Значение показателей по годам			Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
Списочная численность работающих, чел	94	97	95	+3,19	-2,06
Фонд заработной платы, тыс.р.	26741	34456	36662,4	+28,85	+6,40
Среднегодовая выработка на 1 работника, млн.р./чел	12629,5	14661,7	14292,2	+16,09	-2,52
Среднегодовая заработная плата на 1 работника, р.	284,48	355,22	385,92	+24,87	+8,64

Сравнительный анализ производительности и оплаты труда работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» показал, что динамика среднегодовой заработной платы устойчиво положительна. Неблагоприятной ситуацией является снижение темпов роста среднегодовой выработки при увеличении темпа роста заработной платы. Данный факт может быть связан со снижением общей производительности и увеличением количества неявок из-за больничных в связи с новой коронавирусной инфекцией, появившейся в 2020 году.

В завершении проведенного исследования эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» среди ее работников было проведено анонимное анкетирование, которое позволило выявить основные недостатки проводимой кадровой политики и возможные последствия. Результаты данного исследования представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 — Недостатки кадровой политики
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Недостатки	Последствия
Нерациональный подбор и отбор персонала	Недовольство выполняемой работы, перегрузки, отсутствие карьерного роста
Проблемы в корпоративных отношениях	Из-за неправильной иерархии отношений возникают конфликты между подчиненными и руководством
Несправедливая оплата труда	Большие физические нагрузки несоизмеримы с заработной платой
Тяжелые условия труда	Травматизм, профессиональное выгорание

Таким образом, ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» использует открытую кадровую политику с ориентацией в основном на внешние источники привлечения персонала. На высоком уровне организована система отбора, найма и адаптации нового персонала. Система стимулирования персонала традиционна (заработная плата и премии). Недостаточно внимания уделяется вопросам развития работников, а именно их профориентации и переподготовке. Неудовлетворенность условиями труда и отношениями в коллективе приводят к текучести кадров и снижают их производительность труда, что в свою очередь ведет к падению социальной и экономической эффективности кадровой политики. Таким образом, кадровая политика ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» требует совершенствования.

3 Пути совершенствования кадровой политики предприятия

3.1 Направления совершенствования кадровой политики

ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Кадровая политика любой организации должна отвечать современным требованиям, учитывающим тенденции социально – экономического развития и общие современные проблемы кадровой политики предприятий. К последним следует отнести следующие факты [20, с. 23]:

- во-первых, сверхзанятость среди учащейся молодежи, вынужденной работать в свободное от учебы время;

- во-вторых, отсутствие механизма, регулирующего трудоустройство выпускников учебных заведений. Особенную тревогу вызывает утрата молодежью ценности профессионализма, профессиональной компетентности, а отсюда и умения эффективно, качественно работать. Профессионализм – особое свойство людей систематически, эффективно и надежно выполнять сложную (профессиональную) деятельность в самых разнообразных условиях. Компетентность профессионала может быть реализована в деятельности в том случае, если у человека есть возможность и способность рефлексивно использовать инновационный потенциал, творчески изменять или адаптировать сформированные ранее средства деятельности под новое содержание или способы самой деятельности;

- в-третьих, несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации работника, что лежит в основе неудовлетворенности его трудом, оплатой труда и определяет характер его поведения. Сегодня важна оценка профессиональной компетентности, которая является эффективным инструментом управления персоналом при условии, что производится специалистом, имеющим соответствующее образование и опыт работы. В плане совершенствования кадровой политики организации можно выделить компе-

тенции, которыми должен обладать персонал предприятия для повышения его эффективности и конкурентоспособности;

- в-четвертых, прежние методы кадровой политики в современных экономических условиях не дают должного эффекта. Их нужно модернизировать, совершенствовать, формировать новую кадровую политику;

- в-пятых, многие компании, сегодня продолжают оптимизировать штат сотрудников и сокращать специалистов. Уровень пессимизма со стороны соискателей остается весьма ощутимым.

При принятии руководством предприятия решения о совершенствовании кадровой политики необходимо ориентироваться на направления, отраженные на рисунке 3.1.

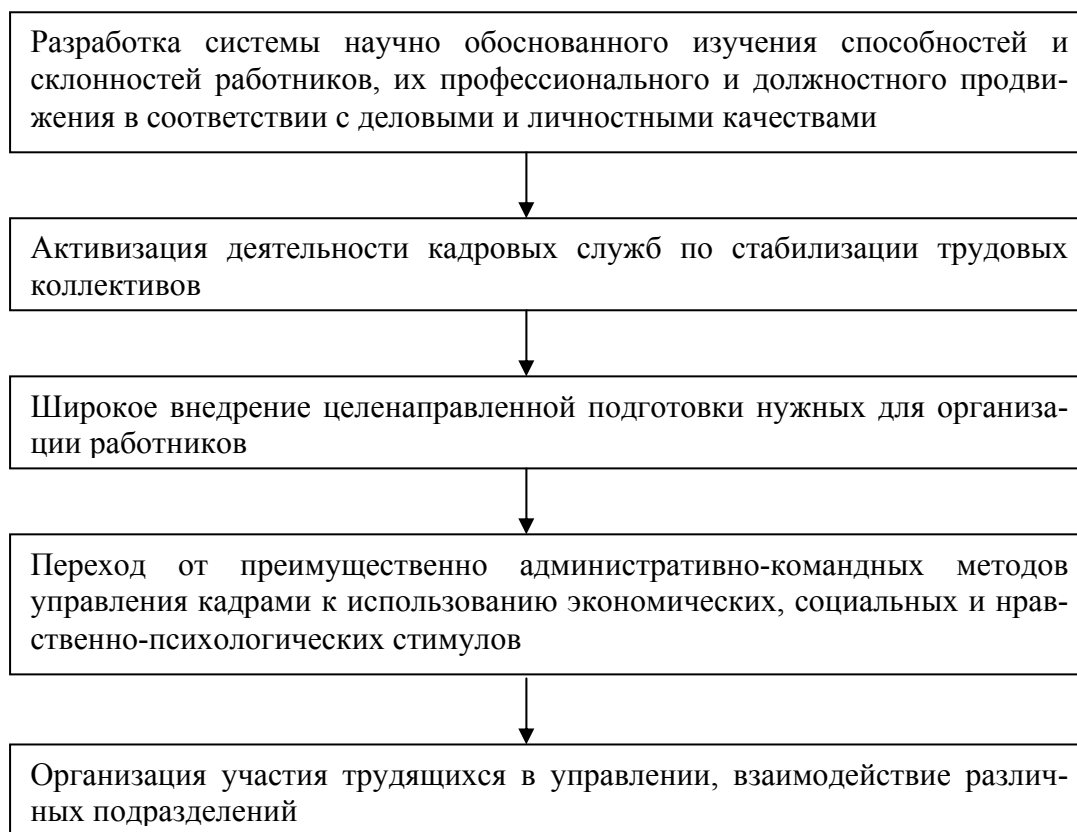


Рисунок 3.1 — Направления современной кадровой политики предприятия

Процесс совершенствования кадровой политики целесообразно проводить по каждому из ее направлений. Совершенствование кадровой политики

должно иметь структурированный и поэтапный характер. На первом этапе совершенствования кадровой политики уточняются общие положения, принципы и приоритеты предприятия. При процедуре совершенствования происходит переоценка приоритетов, изменение по необходимости стратегических планов. При этом целесообразна корректировка и общих положений кадровой политики.

На втором этапе, непосредственно относящегося к персоналу, необходимо провести аттестацию персонала – выявить наиболее компетентных и соответствующих своей должности работников, а работникам, которым недостает квалификации и других качеств для работы, необходимо обеспечить обучение и развитие своих навыков и умений.

На третьем этапе целесообразно создание системы повышения квалификации. Для этого необходимо сформировать перечень организаций, занимающихся обучением и переобучением персонала, которые по окончании выдают соответствующие документы.

На четвертом этапе на усмотрение руководства можно разработать систему штрафных санкций. Однако если говорить о лояльной кадровой политике, то такая процедура вряд ли даст нужный результат применительно к ее совершенствованию.

На пятом этапе совершенствуется система адаптации персонала. Адаптации необходимо уделять особое внимание в любых ее формах, будь то первичная или вторичная. Особое внимание следует уделить адаптации персонала к возможным изменениям в связи с внедрением инноваций. Рациональная политика адаптации персонала в организации позволит снизить текучесть кадров, что еще раз подчеркивает важность процедуры адаптации.

На шестом этапе уделяется внимание материальному и нематериальному стимулированию. Несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов, достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы. Для достижения высокой мотивации персонала необходимо разработать и ввести систему

премирования по результату работы. Нематериальное стимулирование стоит по значимости на уровне с материальным. Основная задача управленца, добиться эффективного труда от подчиненных различными методами и способами побуждения, которые завязаны с личными целями каждого сотрудника и являются основой психологической составляющей, ведущей к удовлетворению своей деятельностью и жизнью в целом.

На седьмом этапе обращается внимание формированию навыков и планированию карьеры работников. Эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Система ценностей, трудового и личного опыта, интересов, формируются и видоизменяются у человека, на протяжении всей его жизни. Соответственно, карьера и ее планирование протекает сугубо индивидуально. Но нельзя забывать о том, что управление профессиональной карьерой это задача службы управления персоналом. Она должна брать во внимание особенности личности, потенциал, чтобы развивать профессионализм сотрудников. Работник должен ясно представлять картину служебного роста и видеть перспективы и развитие себя, работая в какой-либо организации. Здесь же можно отметить и формирование лояльности сотрудников по отношению к организации.

На восьмом этапе совершенствуется корпоративная культура, которая играет важную роль в воздействии на поведение работников путем норм, писанных и неписанных правил, ценностей коллектива, определенных установок, рассматриваемых в качестве ориентиров и обладающих мотивационным воздействием. Корпоративная культура может найти свое отражение в Корпоративном кодексе. Работнику, пришедшему в компанию, становится намного проще усвоить нормы, ценности компании, а также быстрее адаптироваться. Правильно организованная корпоративная политика упрощает процесс взаимодействия сотрудников, как в горизонтальной структуре, так и в вертикальной иерархии.

Проблемы и направления совершенствования кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Направления совершенствования кадровой политики

ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Проблемы	Возможные направления решения	Направления оптимизации
Низкая эффективность системы адаптации персонала и низкая оценка деятельности наставников в процессе адаптации	Совершенствование системы адаптации сотрудников	Распределить интенсивность адаптации по категориям персонала. Более тщательно подходить к процессу выбора наставника, применять новые критерии отбора наставников. Прикреплять к новому сотруднику наставника из числа наиболее опытных сотрудников подразделения, в котором он работает. Включение нового сотрудника в процесс обучения с целью наиболее быстрого включения его в работу и приятия им философии организации. Коррекция на основе полученной информации плана использования и профессионального роста работника
Низкая эффективность системы развития и обучения рабочего персонала. Многие работники считают, что у них не реализованы возможности развития и обучения на предприятии	Совершенствование системы обучения и профессиональной подготовки	Увеличить бюджет на подготовку и обучение персонала. Увеличение бюджета на подготовку и обучение персонала пойдет на расширение системы обучения. Расширить систему обучения: - доплата на получение высшего образования или посещение курсов повышения квалификации; - предложить специализированные программы обучения для руководителей; - предложить высокопрофессиональным сотрудникам участие в интересных, проектах с возможностью обучения прямо в ходе проекта
Низкая эффективность системы оценки и аттестации персонала	Совершенствование системы аттестации	Создание системы аттестации с ориентацией на развитие работника. Составлять итоговый оценочный лист с упором на результаты собеседования
Низкая эффективность системы мотивации для рабочего персонала. Рабочие не довольны системой оплаты труда	Совершенствование системы мотивации	Оптимизация системы оплаты труда. Разработка четкой, прозрачной системы материальных стимулов для персонала: - ввести новую систему для начисления переменной части зарплаты - вознаграждение за достижение целей или КРІ; - проводить опросы и анкетирование с целью выявления удовлетворенности персонала трудом на предприятии не реже одного раза в полгода
Низкая оценка у специалистов и руководства социально-психологического климата в коллективе, высокий уровень конфликтности среди специалистов и руководства	Совершенствование социально-психологического климата и снижение уровня конфликтов	Создание системы профилактики конфликтов: – совершенствование кодекса деловой этики, с целью предотвращения конфликтов; – проведение тренингов для снижения уровня конфликтности; - поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении

Таким образом, меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрами. Кадровая политика становится неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия, поскольку именно квалифицированный и мотивированный персонал воплощает в жизнь стратегические планы, становится важным источником конкурентного преимущества предприятия.

3.2 Рекомендации по совершенствованию оценки личностного потенциала персонала как фактора успешной кадровой политики предприятия

Инновационная экономика предполагает появление новых подходов к формированию и реализации успешной кадровой политики организации. Главной задачей любого руководителя является максимально эффективное использование возможностей персонала. Успех реализации кадровой политики предприятия во многом зависит от грамотно разработанной программы оценки личностного потенциала.

Личностный потенциал работника характеризуется его внутренней физической и духовной энергией, его деятельной позицией, направленной на творческое самовыражение и самореализацию [11, 43].

Несмотря на то, что личностный потенциал сотрудников предприятия является важным фактором повышения его конкурентоспособности и эффективности управления и от того, насколько грамотно будет проходить процесс формирования и развития ценностно - мотивационных установок работника зависит успех достижения целей фирмы, в современных организациях редко проводится оценка личностного потенциала персонала. Данная ситуация обусловлена рядом причин типичного характера, среди которых: нехватка ресурсов для проведения оценки, отсутствие программного обеспечения для использования IT-технологий в оценке, отсутствие в штатном расписании кадровых служб психологов и т.п. Вследствие этого, можно сделать вывод,

что руководители не всегда имеют возможность опираться на оценку персонала, как определенный метод, а в большей степени полагаются на интуицию.

В ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» используется совокупность методов, направленных на выявление различных профессионально значимых качеств кандидата или уже работающего сотрудника. Среди них:

- собеседование - наиболее распространенный метод, при котором работодатель получает необходимую информацию о претенденте (стаж работы, профессиональный опыт, мотивы, личностные характеристики). Недостатком метода является субъективизм оценки сотрудника;

- оценочные экзамены - это тесты или вопросники, с помощью которых определяют профессиональную направленность сотрудника;

- ролевые игры и «case study» - направлены на определение профессионального опыта кандидата. Обычно для примера берется ситуация, которая уже была на предприятии, и руководитель смотрит, как сотрудник предлагает решить проблему.

Указанные методы свидетельствуют о доминировании традиционного подхода к управлению персоналом ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Однако использование методов оценки соотношения представлений о себе и окружающих позволяет оптимизировать межличностные отношения в трудовом коллективе, а ролевые игры дают информацию не только об уровне профессионально-социальной зрелости, но и позволяют определить потенциальным и действующим сотрудникам собственные возможности и ограничения.

Для повышения эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» предлагается методика оценки личностного потенциала персонала, направленная на сотрудников, реализация потенциала которых частично или полностью не удовлетворяет их ожидания, вследствие чего и возникают проблемы психологического и психофизического характеров. Предлагаемая методика совмещает в себе метод оценочных экзаменов и метод самооценки.

За основу рекомендуемой методики взята модифицированная методика семантического (смыслового) дифференциала Чарльза Осгуда, общий алгоритм которой выделяет несколько этапов, а именно:

- формулирование целей и задач исследования;
- разработка матрицы (бланка) семантического дифференциала;
- статистическая обработка полученных в ходе исследования данных;
- интерпретация полученных результатов.

Модификация базовой методики заключается в том, что в своей основе предлагаемый тест имеет упрощенную и более эффективную структуру за счет использования самой распространенной градуированной шкалы оценивания (от 1 до 7). Это способствует экономии временных и иных ресурсов организации по усмотрению руководителя. Модифицированный тест позволяет определить три параметра, а именно: нервно-психическую устойчивость; физическую силу и природную (естественную) активность.

Тестируемому сотруднику предлагается оценить себя и коллег с помощью определенного «списка объектов», который включает список попарно сгруппированных прилагательных антонимов, между которыми расположены убывающие слева на право цифры от 7 до 1. Для определения вышеперечисленных факторов (показателей) тестируемому сотруднику необходимо выбрать из пар полярных показателей цифру, соответствующую его представлению о самом себе. Такую же процедуру необходимо проделать, при оценке коллег тестируемого. Рекомендуемая шкала оценивания представлена в таблице 3.2.

К примеру, по шкале оценивания «уверенный – неуверенный», полностью уверенный в себе тестируемый сотрудник выбирает наибольшую цифру – 7, просто уверенный – 6, практически уверенный – 5, средний уровень уверенности – 4, несколько неуверенный – 3, сильно неуверенный – 2, полностью неуверенный – 1. После такого образа оценки тестируемым самого себя, он приступает к оцениванию своих коллег, указывая их фамилию или порядковый номер (для большей конфиденциальности).

Таблица 3.2 — Рекомендуемая шкала оценивания
личностного потенциала персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

№ п/п	Характеристика	Баллы							Характеристика
		7	6	5	4	3	2	1	
1	Уверенный	7	6	5	4	3	2	1	Неуверенный
2	Сильный	7	6	5	4	3	2	1	Слабый
3	Активный	7	6	5	4	3	2	1	Пассивный
4	Собранный	7	6	5	4	3	2	1	Рассеянный
5	Выносливый	7	6	5	4	3	2	1	Утомляющийся
6	Деятельный	7	6	5	4	3	2	1	Бездеятельный
7	Спокойный	7	6	5	4	3	2	1	Суетливый
8	Напористый	7	6	5	4	3	2	1	Уступчивый
9	Импульсивный	7	6	5	4	3	2	1	Медлительный
10	Хладнокровный	7	6	5	4	3	2	1	Нервный
11	Прямолинейный	7	6	5	4	3	2	1	Уклончивый
12	Стремительный	7	6	5	4	3	2	1	Неторопливый
13	Лидирующий	7	6	5	4	3	2	1	Ведомый
14	Крепкий	7	6	5	4	3	2	1	Хилый
15	Инициативный	7	6	5	4	3	2	1	Безынициативный

Проделав оценочную процедуру следует перейти к подсчету баллов по следующей формуле:

$$ОПС = (\Sigma 1 + 4 + 7 + 10 + 13) СИЛА + \\ + (\Sigma 2 + 5 + 8 + 11 + 14) АКТИВНОСТЬ + (\Sigma 3 + 6 + 9 + 12 + 15) (УРОВЕНЬ), \quad (3.1)$$

где ОПС - оценка потенциала сотрудника»;

Составляющие ОПС – это сила, активность и статус (рейтинг) в организации, расположенные в шкале оценивания в определенном порядке. Интерпретация результата происходит по следующим критериям:

- премиум: 97–105 первичных баллов, по критериальным показателям 33–35 первичных баллов.

- высокий: 89–96 первичных баллов, по критериальным показателям 30–32 первичных баллов.

- выше среднего: 72–88 первичных баллов, по критериальным показателям 24–29 первичных баллов.

- средний: 64–71 первичных баллов, по критериальным показателям 21–23 первичных баллов.

- ниже среднего: 56–63 первичных баллов, по критериальным показателям 18–20 первичных баллов.

- низкий: 39–55 первичных баллов, по критериальным показателям 12–17 первичных баллов.

- критичный: 21–38 с первичных баллов, по критериальным показателям 5–11 первичных баллов.

Первичными баллами называются баллы, которые получает тестируемый сотрудник после суммирования выбранных числовых показателей по трем определенным категориям.

На основании оценки каждой категории можно определить профиль каждого сотрудника, а именно; волевой (или стабилизационный), силовой или активный. Волевой профиль предполагает эмоционально – волевою стабильность сотрудника, которая позволит действовать в различных ситуациях с «горячим» сердцем и «холодным» умом, не заикливаясь на неудачах и с легкостью отходя после значительных психических нагрузок. Силовой профиль предполагает доминирование силовых решений и действий (безотносительно интеллектуальным способностям человека), напористости, а иногда раздражительности и нетерпеливости. В свою очередь активный профиль предполагает занятие активной позиции, как в жизни, так и на работе. Данный сотрудник может отличаться разными видами активности, а именно: поисковой, познавательной, мыслительной, экспериментирующей, поведенческой и деятельностной. Активность помогает человеку быстрее двигаться к цели.

В ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» было осуществлено тестирование подразделения, состоящего из 5 сотрудников, каждый из которых оценил себя и четырех своих коллег:

Первый: 27; 31; 33 // 29; 33; 27 // 18; 14; 21 // 29; 33; 34 // 12; 23; 16.

Второй: 25; 28; 31 // 31; 30; 29 // 21; 19; 27 // 17; 23; 27 // 19; 24; 20.

Третий: 29; 34; 31 // 26; 28;27 // 25; 29; 26 // 23; 23; 31 // 20; 26; 19.

Четвертый: 29; 33; 30 // 24; 29;22 // 26; 17; 28 // 31; 30; 31 // 19; 26; 26.

Пятый: 24; 30; 28 // 24; 30;21 // 17; 19; 21 // 24; 28; 32 // 27; 26; 26.

Согласно данным, полученных в результате оценки, можно определить уровень оценки личностного потенциала самого сотрудника, то есть его мнение о самом себе и мнение его коллег (среднее значение показателя). Результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 — Результаты оценивания личностного потенциала персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Оцени- вающие сотрудники	Оцениваемые сотрудники				
	Перцев В.И.	Бавыкин А.П.	Селезнев К.М.	Боков С.И.	Лямин В.С.
Перцев В.И.	30,3	29,7	17,7	32,0	17,0
Бавыкин А.П.	28,0	29,7	22,3	22,3	21,0
Селезнев К.М.	30,0	27,0	26,7	25,7	21,7
Боков С.И.	30,7	25,0	23,7	30,7	23,7
Лямин В.С.	27,3	25,0	19,0	28,0	26,3
Итого лич- ностный потенциал	29,26	27,28	21,88	27,74	21,94

Средняя оценка потенциала протестируемых сотрудников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» свидетельствует о том, что трое тестируемых имеют уровень выше среднего и двое средний уровень потенциала. Можно заметить по двум сотрудникам несоответствие заявленного и реального потенциала, определяя это, как несоответствие между желаемым и действительным. Исходя из результатов предложенного теста, можно выделить именно те лидирующие качества личности, необходимые для реализации определенной работы в организации, соответствующие компетенциям. Также можно заключить, что индивидуально сотрудники выбирают стабильность и силу, а от них ожидают силу и активность, что необходимо для деятельности.

Рекомендованная методика, прежде всего, помогает определить следующие важные факторы: свое местоположение в группе; направленность взаимоотношений и их глубину; направленность конфликта между сотрудниками; индивидуальную самооценку человека и оценку его окружения; лидеров и аутсайдеров; ориентацию на стабильность или активность действий. Кроме этого методика может быть использована для выявления конфликтных, несовместимых в работе сторон, факторов, влияющих на развитие тех или иных качеств сотрудника, а главное определения направлений развития того или иного качества, так как распределение сотрудников на должности, полагаясь на личностный потенциал, способствует более эффективному функционированию кадровой политики.

Таким образом, предложенная модифицированная методика, основанная на методе специализированного семантического дифференциала, позволяет осуществлять не только поверхностный анализ личности, но и выявлять ее потенциал. Особенность методики состоит в уникальности исследований «желаемого и действительного», сотрудник не только подсознательно рассматривает и выявляет свои способности, качества и черты характера, но имеет возможность сопоставить эти данные с информацией о себе от своих коллег. Главное достоинство методики заключается в том, что она направлена, прежде всего, на выявление и развитие личностного потенциала работников, что оказывает непосредственное влияние на успешное функционирование кадровой политики предприятия, и эффективность его работы в целом.

3.3 Мероприятия по развитию персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Проведенное выше аналитическое исследование кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» показало, что на предприятии недостаточно внимания уделяется вопросам развития работников. Вместе с тем, продвижение по карьерной лестнице является одним из существенных факторов моти-

вазии. Это обуславливает необходимость разработки планов карьерного роста работников предприятия.

Внутриорганизационная карьера может быть реализована в трех направлениях: вертикальном, горизонтальном и центростремительном. Вертикальное направление предусматривает карьерное повышение по работе. Горизонтальное перемещение предполагает изменение функции, направлений деятельности работника при неизменном иерархическом служебном статусе. Стремительный карьерный рост предполагает успешное продвижение к более высокому руководящему звену. Составляя план карьерного роста руководителей и специалистов, следует обозначить следующие позиции:

- возможность последовательного продвижения в линейных структурах аппарата управления;

- методы подготовки, повышения квалификации, переподготовки кадров;

- оценочную систему результатов трудовой деятельности работников, их профессионального мастерства и трудового опыта, интеллектуального совершенствования;

- осознание работниками того, что переход на более высокую ступень карьерного роста предусматривает возрастание ответственности.

Основанием для составления плана карьерного роста отдельного работника служат:

- карьерная мотивация;
- высокие показатели качественного труда за предшествующие годы;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- рекомендации комиссии, специально уполномоченной для выдвижения работников на вышестоящие должности на предприятии;
- компетентная профессиональность;
- профпригодность к предстоящей вышестоящей занимаемой должности.

Карьера работника ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» должна строиться исходя из ряда принципов ее развития, в числе которых:

- при планировании карьерного роста необходимо учитывать и индивидуальные особенности работника, такие как возраст, способности к определенному виду работ;
- интересы предприятия и самих работников в карьерном росте;
- материальное и моральное стимулирование, а также финансирование трудовой карьеры работника;
- создание объективных условий среды на предприятии, исключающей негативные проявления предвзятости, недоверия, чинимых препятствий в продвижении работников по линии карьерного роста.

Планирование вертикального развития карьеры работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» должно осуществляется руководителем или заместителем руководителя предприятия, а также начальником отдела кадров. Утвержденный руководителем план карьерного роста работника ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» предоставляется для ознакомления всем заместителям руководителя по структурным отделения и непосредственно работнику. В плане указываются формальные сведения о работнике, как правило: фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его вид, стаж работы общий и в занимаемой должности. Показаны рекомендации компетентной комиссии. Данные, свидетельствующие о степени профессионализма, и сроки реализации плана карьерного продвижения.

Планирование внутриорганизационной управленческой карьеры должно осуществляться для наиболее перспективных работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ», как правило, через систему кадрового резерва. Кадровый резерв формируют из руководителей и специалистов предприятия, обладающих способностью к управленческой деятельности. В первую очередь при формировании резерва определяются самые важные должности, играющие ключевые позиции в деятельности предприятия. К ним относятся должности руководителей организации – директор, руководители отделов, бригад. Затем

рекомендуется составлять план замещения ключевых должностей в случае их высвобождения. Для этого из числа работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» отбираются наиболее подходящие на замещение соответствующих должностей. Критерием отбора работников является оценка их качеств, которая может осуществляться на основе тестирования. Отобранные работники включаются в резерв на выдвижение, и по каждому из них составляется план карьерного роста. Не менее одного раза в год необходимо проводить анализ выполнения плана, его реалистичности. Результатом этого должен стать скорректированный план карьеры сотрудника.

Диагностика стимулов мотивации позволила выявить, что кроме карьерного роста работники ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» испытывают потребность в профессиональном росте. Одним из способов удовлетворения данной потребности является разработка и реализация программы обучения работников. Пример рекомендуемого плана повышения квалификации руководителей и специалистов ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 — Рекомендуемый план повышения квалификации руководителей и специалистов ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

Параметры	Характеристика
Число работников, направляемых на обучение, чел.	2
Затраты на обучение, тыс. руб./год	240
Форма обучения	Заочная (ускоренная)
Вид обучения	Без отрыва от производства
Целевое назначение	Соответствие образования требованиям работы

Предполагаемыми результатами реализации программы повышения образовательного уровня руководителей и специалистов ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» являются: обеспечение уровня подготовки работников современным требованиям, формирование профессионализма, современного экономического мышления, улучшение управленческих навыков.

Повышение квалификации, как основной способ обеспечения соответствия квалификации рабочих современному уровню требований, должен занимать особое место в обеспечении их профессиональной подготовки. Известно, что полученные знания устаревают на половину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Поэтому необходимо ввести программы обучения внутри ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Программа обучения представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, характеризующийся четкой структурой плана, целей и задач, методикой проведения, перечнем технических средств и способом контроля полученных знаний. Программа создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до уровня, необходимого им для качественного выполнения работ. Численность обучающихся в группе составляет от 5 до 15 человек. Продолжительность обучения без отрыва от производства для каждой группы устанавливается индивидуально в пределах от пяти до десяти дней. Обучение заканчивается сдачей экзамена. В таблице 3.5 представлен план, предусматривающий обучение рабочих, уровень квалификации которых не соответствует требованиям работ, а также рабочих, не повышавших свою квалификацию в последние пять лет.

Таблица 3.5 — Рекомендуемый план обучения рабочих
ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ»

ФИО сотрудника	Продолжительность		Численность группы, чел.	Количество групп, ед.	Стоимость, тыс. руб.
	дней	час.			
Перцев В.И.	10	40	4	1	30,5
Бавыкин А.П.	5	20	6	1	15,4
Селезнев К.М.	5	20	10	1	15,4
Боков С.И.	6	24	12	1	18,3
Лямин В.С.	6	24	10	1	18,3

Реализация предлагаемого плана обучения рабочих требует затрат в размере 97,9 тыс. руб., но переподготовка рабочего обходится дешевле, чем привлечение высококвалифицированных работников с внешнего рынка тру-

да. Кроме того, создаются условия мотивации рабочих к более производительному труду.

Обоснованием предложенных мероприятий по повышению профессионально-квалификационного уровня работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» являются следующие аргументы:

- подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни;

- предприятия должны рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Практика показывает, что далеко не все работники мечтают о карьере в классическом понимании этого слова – т.е. о движении вверх по карьерной лестнице. Но это не значит, что они не хотят профессионально совершенствоваться и больше зарабатывать. Просто управление людьми для многих не является приоритетным направлением развития. А успеха можно добиться, двигаясь по горизонтали и становясь весьма ценным специалистом в своей области. Горизонтальная карьера – это ступени профессионального мастерства. Умение делать то, чего другие не умеют. Это знания и умения внутри человека. Возможность горизонтальной карьеры в компании зависит от кадровой политики работодателя – как измеряется эффективность работы и как оценивается рост эффективности, есть ли премии и бонусы, в том числе и за «выслугу лет».

Ощущение работником достижения профессиональной карьеры требует признания его заслуг. Для этой цели предлагается в ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» создать «Клуб 10». Члены этого клуба - десять самых профессиональных, самых лучших работников предприятия. Включение работников в «Клуб 10» обеспечивает удовлетворение их потребностей в уважении, признании, самореализации. Целесообразно создать внутрифирменную витрину «Клуб 10» – аналог Доски почета с размещением фотографий работников,

вошедших в его состав, и указанием их заслуг. Отбор работников для включения в «Клуб 10» осуществляется в конце текущего года специально созданной комиссией, которая разрабатывает критерии отбора. Кандидатуры для отбора выдвигаются структурными подразделениями предприятия. Деятельность «Клуба 10» позволит задействовать такие факторы успешного функционирования предприятия, как высокая активность рабочих, дух сотрудничества; постоянный поиск путей снижения затрат на оказание услуг и повышение их качества.

Для обоснования целесообразности разработанных предложений по совершенствованию кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» необходимо оценить затраты на их реализацию, которые отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 — Затраты на реализацию предложений по Совершенствованию кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» в области развития персонала

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Результат реализации
Направление на учебу в вузы руководителей и специалистов в количестве 2 чел.	240	Соответствие уровня образования требованиям занимаемых должностей
Повышение квалификации рабочих	97,9	Соответствие квалификации требованиям работ, повышение производительности труда и качества выполняемых работ
Создание «Клуба 10»	5,6	Повышение активности работников, формирование духа сотрудничества, постоянный поиск путей снижения затрат на оказание услуг и повышение их качества
Итого	343,5	

После осуществления предложенных мероприятий профессионально-квалификационный состав работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» будет соответствовать требованиям работ, улучшится социально-психологический климат в коллективе, возрастет удовлетворенность трудом, расширятся возможности самореализации, все это положительно скажется на результатах работы предприятия.

Заключение

В первом разделе работы рассмотрена сущность и значение кадровой политики предприятия. Сделан вывод, что кадровая политика предприятия – это совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом. Значение кадровой политики предприятия проявляется в том, насколько полно с ее помощью удастся раскрыть потенциал и повысить отдачу от имеющихся трудовых ресурсов. В работе раскрыты цель и задачи рассматриваемой политики, определены внешние и внутренние факторы, влияющие на ее формирование и реализацию. Охарактеризованы элементы и виды кадровой политики предприятия. Особое внимание уделено на административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, применяемые при реализации различных типов кадровой политики.

В процессе исследования определено, что процесс формирования кадровой политики достаточно сложный, имеющий итерационный характер, а также требующий активного участия не только представителей кадровой службы, но и топ - менеджмента по направлениям деятельности предприятия и его функциональным подсистемам. Кадровая политика формируется исходя из концепции стратегического развития предприятия, и находит свое отражение в кадровой стратегии. Внутренним документом, регламентирующим процесс разработки непосредственно самой кадровой политики в крупных организациях, выступает положение о ее формировании. В работе подробно описана структура указанного положения.

Установлено, что при формировании кадровой политики применяются два основных подхода: формирование открытой и закрытой кадровой поли-

тики. В любом случае традиционно при формировании кадровой политики выделяют такие этапы как нормирование, программирование, мониторинг персонала, подробная характеристика которых дана в работе. Для эффективного управления кадровой политикой создается система оперативного учета и анализа кадров, отражающая в каждый конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления на предприятиях.

Раскрыт методический подход к оценке эффективности кадровой политики предприятия. Определены основные параметры и показатели оценки эффективности кадровой политики предприятия, описаны этапы указанной оценки. Сделан вывод, что оценка кадровой политики, реализуемой на предприятии, должна осуществляться сразу на нескольких уровнях управления предприятием. Эффективная деятельность руководителей подтверждается наличием благоприятного трудового климата в коллективе, соответствие потенциала работников выполняемым ими функциям, высокой мотивацией и четким пониманием сотрудниками ориентиров и целей компании.

Во втором разделе работы дана организационно-экономическая характеристика ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Выявлено, что основным видом деятельности предприятия является строительство жилых и нежилых зданий. Проведен анализ динамики финансовых результатов и экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности организации. Осуществлена оценка финансового состояния организации. В результате проведенного исследования сделан вывод, что эффективность функционирования организации в рассматриваемом периоде не была высокой. Финансовое состояние организации нельзя признать в полной мере платежеспособным и финансово устойчивым. Тем не менее, ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» в рассматриваемом периоде развивается и улучшает свое финансовое положение.

Изучение кадровой политики рассматриваемого предприятия показало, что работу по формированию и реализации кадровой политики объекта исследования претворяет в жизнь отдел кадров. Кадровая политика рассматри-

ваемого предприятия включает три основных элемента: обеспечение предприятия рабочей силой требуемого качества; организацию и стимулирование труда; развитие работников.

Анализ степени обеспеченности ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» требуемым персоналом показал, что в целом профессиональный состав и структура персонала изучаемого предприятия могут быть признаны соответствующими его сфере деятельности. Большую долю на предприятии составляет персонал с возрастом от 41 до 60 лет, имеющих среднее специальное или высшее образование. Сотрудники - мужчины существенно превосходят по своей численности сотрудников - женщин.

Подробно изучена система планирования, отбора, найма и высвобождения работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ», а также стимулирования персонала и адаптации новых работников. Сделан вывод, что предприятие использует открытую кадровую политику с ориентацией в основном на внешние источники привлечения персонала. На высоком уровне организована система отбора, найма и адаптации нового персонала. Система стимулирования персонала традиционна (заработная плата и премии). Недостаточно внимания уделяется вопросам развития работников, а именно их профориентации и переподготовке.

Осуществлена оценка результативности кадровой политики предприятия путем определения ее экономической и социальной эффективности. Анализ движения кадров показал, что основная причина выбытия работников на предприятии – увольнение по собственному желанию. Доля работников проработавших весь год составляет около 50%. Отрицательным моментом является тенденция к росту коэффициентов текучести и сменяемости кадров. Экономическая эффективность управления персоналом характеризуется достаточно высоким уровнем производительности труда и дальнейшем повышением выработки как основных рабочих, так и всего персонала. Позитивным моментом является рост прибыли до налогообложения, приходящейся на одного работающего, и доли издержек предприятия на персонал в объеме рас-

ходов по обычным видам деятельности. Социальную эффективность управления персоналом ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» нельзя признать высокой, так как текучесть персонала в рассматриваемом периоде довольно высокая, а значения коэффициента абсентеизма растут.

Проведенное анонимное анкетирование выявило основные недостатки проводимой кадровой политики и возможные последствия. Неудовлетворенность условиями труда и отношениями в коллективе приводят к текучести кадров и снижают их производительность труда, что в свою очередь ведет к падению социальной и экономической эффективности. Таким образом, кадровая политика ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» требует совершенствования.

В третьем разделе работы определены направления современной кадровой политики предприятия. Подробно описаны этапы совершенствования кадровой политики. Выявлены проблемы кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ», представлены возможные направления их решения. Отдельные направления были рассмотрены более глубоко. В частности, даны рекомендации по совершенствованию оценки личностного потенциала персонала как фактора успешной кадровой политики предприятия. В процессе исследования было выявлено, что кадровая служба ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» использует традиционный подход к управлению персоналом. Например, для выявления различных профессионально значимых качеств кандидата или уже работающего сотрудника применяют такие методы, как собеседование, оценочные экзамены, ролевые игры и «case study». Для повышения эффективности кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» предложена методика оценки личностного потенциала персонала, которая совмещает в себе метод оценочных экзаменов и метод самооценки. За основу рекомендуемой методики взята модифицированная методика семантического (смыслового) дифференциала Чарльза Осгуда. Методика позволяет определить профиль каждого сотрудника, а именно; волевой (или стабилизационный), силовой или активный. Особенность методики состоит в уникальности исследований «желаемого и действительного», т.е. сотрудник не только подсознательно

рассматривает и выявляет свои способности, качества и черты характера, но имеет возможность сопоставить эти данные с информацией о себе от своих коллег. Кроме этого методика может быть использована для выявления конфликтных, несовместимых в работе сторон, факторов, влияющих на развитие тех или иных качеств сотрудника, а главное определения направлений развития того или иного качества, так как распределение сотрудников на должности, полагаясь на личностный потенциал, что способствует более эффективному функционированию кадровой политики.

Предложен комплекс мероприятий по развитию персонала ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Рассмотрены возможности вертикального и горизонтального развития карьеры работников рассматриваемой организации. По каждому типу карьерного развития разработаны соответствующие планы повышения квалификации руководителей и специалистов и обучения рабочих ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ». Также рекомендовано создать «Клуб 10», члены которого - десять самых профессиональных, самых лучших работников предприятия. Включение работников в «Клуб 10» обеспечивает удовлетворение их потребностей в уважении, признании, самореализации.

Для обоснования целесообразности разработанных предложений по совершенствованию кадровой политики ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» была осуществлена оценка затрат на их реализацию. Сделан вывод, что после осуществления предложенных мероприятий профессионально-квалификационный состав работников ООО «СОЮЗСПЕЦСТРОЙ» будет соответствовать требованиям работ, улучшится социально-психологический климат в коллективе, возрастет удовлетворенность трудом, расширятся возможности самореализации, все это положительно скажется на результатах работы предприятия.

Список использованных источников

1. Аймалетдинов М.Н. Системный подход к кадровой политики предприятия [Текст] / М.Н. Аймалетдинов, Н.П. Есаулов // *Фундаментальные проблемы экономического развития*. - 2019. - Т. 9. № 3. - С. 228-231.
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. — М.: Проспект, 2018. — 224 с.
3. Асалиев А.М. Оценка кадровой политики в организации [Текст]: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — М.: Инфра-М, 2019. — 172 с.
4. Бекбоева Н.К. Факторы и методические подходы к формированию кадровой политики организации [Текст] / Н.К. Бекбоева, Б.К. Сыдыков // *Евразийское Научное Объединение*. — 2021. — № 5-3 (75). — С. 176-179.
5. Буден Д.А. Кадровая политика и ее влияние на эффективность работы компании [Текст] / Д.А. Буден, Д.И. Воробьева, Е.Е. Буден, Е.И. Кравченко // *Colloquium-journal*. — 2020. — № 32-3 (84). — С. 16-17.
6. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2018. — 688 с.
7. Воденко К.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / К.В. Воденко и др. — М.: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019.— 374 с.
8. Воронин Б.А. Кадровая политика как целостная система взаимодействия с персоналом [Текст] / Б.А. Воронин, И.П. Чупина, Я.В. Воронина // *Аграрное образование и наука*. — 2020. — № 1. — С. 4.
9. Ганиева А.К. Кадровая политика в системе управления персоналом организации [Текст] / А.К. Ганиева // *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета*. — 2020. — № 4 (70). — С. 86-90.
10. Ганцева А.А. Учет и анализ оплаты труда для оценки кадровой политики предприятия [Текст] / А.А. Ганцева // *Актуальные вопросы современной экономики*. — 2019. — № 3-1. — С. 284-290.

11. Горбунова Ю.Н. Экономика управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Горбунова, Г.П. Гагаринская, С.С. Верещагина. — Самара: Самарский государственный технический университет, 2021. — 119 с.
12. Горина М.С. Анализ кадровой политики предприятия [Текст] / М.С. Горина // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 5 (106). — С. 896-899.
13. Гужина Г.Н. Система кадрового планирования персонала [Текст] / Г.Н. Гужина, В.Г. Ежкова // Среднерусский вестник общественных наук. — 2019. — № 4. — С. 71-82.
14. Давыдова Ю.А. Методы оценки эффективности управления кадровой политикой организации [Текст] / Ю.А. Давыдова, О.Л. Гойхер // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. — 2020. — № 4 (26). — С. 98-105.
15. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. — М.: Дашков и К, 2019. — 208 с.
16. Данилова Н.Е. Реализация кадровой политики предприятия в современных условиях [Текст] / Н.Е. Данилова, Е.Н. Караева, О.А. Коргина // Естественно-гуманитарные исследования. — 2018. — № 22 (4). — С. 45-55.
17. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — М.: Дашков и К, 2020. — 288 с.
18. Десслер Гари Управление персоналом [Электронный ресурс] / Гари Десслер. — М.: Лаборатория знаний, 2020. — 800 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89014.html>.— ЭБС «IPRbooks».
19. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием [Текст]: учебное пособие / С.Е. Елкин. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 236 с.
20. Золотова М.Н. Совершенствование кадровой политики организации в современных условиях [Текст] / М.Н. Золотова // Социально-

экономические инновации в условиях цифровой трансформации: материалы всероссийской научно-практ. конф. Под общей редакцией Е.Г. Жулиной. — Саратов: ООО «Институт исследований и развития профессиональных компетенций», 2019. — С. 21-24.

21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — М.: Инфра-М, 2021. — 432 с.

22. Клементьев Д.В. Формирование кадровой политики как условие конкурентоспособности предпринимательской организации [Текст] / Д.В. Клементьев // Инновации и инвестиции. — 2020. — № 9. — С. 83-88.

23. Коновалова Н.А. Совершенствование кадровой политики организации / Н.А. Коновалова, Д.С. Константинова [Текст] // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы: сб. науч. тр. национальной научно-практ. конф. — Новосибирск: изд-во Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2019. — С. 192-197.

24. Котова Д.Р. Теоретические аспекты системы кадрового обеспечения предприятия [Текст] / Д.Р. Котова // Наука среди нас. — 2019. — № 9 (25). — С. 24-31.

25. Коттон Дэвид Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Дэвид Коттон. — М.: Лаборатория знаний, 2018.— 321 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89020.html>.— ЭБС «IPRbooks».

26. Лухманова Н.А. Особенности управления персоналом в условиях инновационных изменений [Текст] / Н.А. Лухманова // Экономический вектор. — 2019. — № 2 (17). — С. 14-16.

27. Максимов Д.Б. Кадровая политика как инструмент управления социально-экономическим потенциалом организации [Текст] / Д.Б. Максимов // Вестник сельского развития и социальной политики. — 2020. — № 1 (25). — С. 31-34.

28. Маркина С.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия [Текст] / С.А. Маркина // Социальная политика и социальное партнерство. - 2019. - № 5. - С. 17-21.
29. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малюев. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 193 с.
30. Михайлина Г.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г.И. Михайлина и др. — М.: Дашков и К, 2021.— 280 с.
31. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [текст]: учебное пособие / Е.Г. Моисеева. — Саратов: Вузовское образование, 2020.— 139 с.
32. Морозова В.Д. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия [Текст] / В.Д. Морозова, А.В. Сафрощенко // В сборнике: Научные исследования: теоретико-методологические подходы и практические результаты материалы Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 208-210.
33. Никонова Я.М. Кадровое планирование при реализации социально - ориентированной кадровой политики организации [Текст] / Я.М. Никонова // Аспирант. Приложение к журналу Вестник Забайкальского государственного университета. — 2021. —Т. 15. — № 2. — С. 117-120.
34. Панчук Е.Ю. Анализ и совершенствование кадровой политики предприятия [Текст] / Е.Ю. Панчук, П.А. Маринов // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета, 2019. — № 1. — С. 393-402.
35. Прошина Ю.А. Сущность и значение кадровой политики в деятельности современных предприятий [Текст] / Ю.А. Прошина // Международный академический вестник. - 2019. - № 2 (14). - С. 40-45.
36. Рахимова А.Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования [Текст] / А.Ш. Рахимова, Р.Ш. Бикметов // Инновации. Наука. Образование. — 2020. — № 19. — С. 76-81.

37. Селиверстова М.В. Технология применения административных методов управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата / М.В. Селиверстова, Н.А. Шкляева Н.А. — Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2019. — 92 с.
38. Сибилева Е.В. Проблема формирования эффективной кадровой политики в современных организациях [Текст] / Е.В. Сибилева, П.А. Сергучев // *Modern Economy Success*. — 2020. — № 2. — С. 188-191.
39. Уитмор Джон Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом [Электронный ресурс] / Джон Уитмор. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
40. Фаизова Э.Ф. Причины текучести кадров и способы её предотвращения [Текст] / Э.Ф. Фаизова // *Инновации и инвестиции*. — 2019. — № 11. — С. 156-159.
41. Чечин О.П. Постоянство кадрового состава: плюсы и минусы [Текст] / О.П. Чечин, М.П. Антонов, В.А. Пилипенко // *Проблемы развития предприятий: теория и практика*. — 2019. — № 1-1. — С. 196-198.
42. Шаповалов, А.А. Кадровая политика предприятий (организаций) [Текст] / А.А. Шаповалов, О.В. Выборнова // *Экономика и социум*. - 2020. - № 5 (5). - С. 920-927.
43. Шлендер П.Э. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер и др. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 319 с.
44. Якимович М.Ф. Инструменты повышения эффективности кадровой политики организации [Текст] / М.Ф. Якимович, Н.П. Кузьмич // *Russian Economic Bulletin*. — 2022. — Т. 5. — № 1. — С. 189-193.