

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование кадровой политики в организации

УДК 005.95/.96-027.236

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Шалаева Наталья Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	канд. экон. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
программист	Долматова Анна Валерьевна	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	д-р экон. наук, профессор		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.03.01 Экономика**

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях

Код	Результат обучения
	начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП Экономика
_____ Г.А. Барышева
«__» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ51	Шалаевой Наталье Олеговне

Тема работы:

Совершенствование кадровой политики в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1865/с от 12.03.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2019 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся кадровой политики в организации, публикации в СМИ (в том числе электронные), внутренние документы предприятия
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Сущность и принципы кадровой политики организации; Виды, структура и факторы кадровой политики; Методы оценки эффективности кадровой политики организации; Анализ структуры и качественных характеристик персонала ООО «Рекурс» как предпосылка формирования кадровой политики; Анализ кадровых процессов и оценка эффективности кадровой политики в организации; Основные направления совершенствования кадровой политики в организации

Перечень графического материала	Виды и направления кадровой политики организации; Динамика списочной численности персонала; Структура списочной численности персонала; Показатели движения персонала предприятия
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна, канд. экон. наук, доцент

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	10.01.2019 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Шалаева Наталья Олеговна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 74 страницы, 2 рисунка, 13 таблиц, 41 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова	Кадровая политика, персонал, стимулирование персонала, поощрение персонала.
Объектом исследования является (-ются)	ООО «Рекурс».
Цель работы	Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации на примере ООО «Рекурс».
В процессе исследования проводились	Исследование теоретико-методологических основ кадровой политики организации, изучение первоначальных, содержательных и процессуальных теорий мотивации, анализ системы стимулирования в ООО «Рекурс», особенности кадровой политики организации и выявление ее недостатков, анализ экономических показателей компании, расчет основных показателей эффективности кадровой политики организации.
В результате исследования	Разработаны рекомендации по модернизации системы мотивации персонала для повышения конкурентоспособности АО «ССК»
Степень внедрения	Разработанные рекомендации и выводы настоящей бакалаврской работы направлены на рассмотрение директору ООО «Рекурс».
Область применения	Результаты исследования могут применяться руководителями, специалистами кадровых служб, отделов организации труда и мотивации персонала.
Экономическая эффективность / значимость работы	Заключается в том, что грамотно выстроенная кадровая политика повысит конкурентоспособность и экономические показатели предприятия.

Определения, обозначения, сокращения

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

Стейкхолдер – человек, группа лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на успешность системы.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

кадры: Социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны.

кадровая политика: Совокупность норм и правил, представлений и целей, которые определяют содержание и направление работы с персоналом.

персонал предприятия: Личный состав работников, то есть служащих и рабочих производственного объединения или предприятия.

Оглавление

Реферат	6
Введение	9
1 Теоретические основы кадровой политики организации: аспекты ее формирования и осуществления в организации	11
1.1 Понятие, цели и задачи кадровой политики предприятия. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия	11
1.2 Условия разработки кадровой политики: факторы формирования и принципы осуществления	20
1.3 Эффективность, механизмы реализации и оценка выбора кадровой политики	32
2 Совершенствование кадровой политики в организации ООО «Рекурс»	38
2.1 Анализ структуры, качественных характеристик и движение персонала ООО «Рекурс»	38
2.2 Оценка эффективности кадровой политики и анализ кадровых процессов в ООО «Рекурс»	47
2.3 Основные направления совершенствования кадровой политики в организации	53
3 Социальная ответственность	57
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложение А. Кадровые мероприятия организации	72

Введение

Успешность и конкурентоспособность любого предприятия напрямую связана с персоналом. Чем выше уровень образования и чем больше набор навыков имеет сотрудник, тем существенней будет вклад от сотрудника в развитие организации. Отдел кадров обязан смотреть не только на то, какое количество работников должно быть в компании в соответствии с штатным расписанием, но и обязан следить за тем, чтобы сотрудники организации имели все необходимые компетенции, навыки, знания. Также отдел кадров должен обращать внимание на дисциплинированность, уровень мотивации сотрудника, способность решать возникающие трудности, предпринимательские способности и на желание обучаться, периодически повышать свой уровень квалификации, потому что все данные факторы в совокупности существенно влияют на эффективность деятельности предприятия. Человеческие ресурсы – это основа успешности организации, нужно тщательно проводить отбор сотрудников, мотивировать и стимулировать рабочий персонал, если не серьезно относиться к развитию персонала, то все это только ухудшит деятельность организации, поэтому эффективность работы организации напрямую зависит от управления трудовыми ресурсами и правильной их расстановки на занимаемые должности, от квалификации и рациональности их использования, всё это также оказывает влияние на производительность труда, это и обусловило актуальность выбранной темы

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации на примере ООО «Рекурс».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы кадровой политики организации;
- рассмотреть методы оценки эффективности кадровой политики организации;

- проанализировать структуру и качественные характеристики персонала ООО «Рекурс», а также его кадровые процессы;
- оценить эффективность кадровой политики и предложить пути её совершенствования для ООО «Рекурс».

Объектом исследования является предприятие ООО «Рекурс».

Предметом исследования – кадровая политика в организации.

В данной работе представлены результаты выполнения поставленных задач выпускной квалификационной работы.

В первой главе представлено описание теоретических основ формирования кадровой политики организации.

Вторая глава содержит анализ кадровой политики ООО «Рекурс» и рекомендации по совершенствованию кадровой политики. ООО «Рекурс».

Третья глава содержит анализ социальной ответственности компании.

В ходе исследования была использована специальная литература и литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.

Результатом работы является – предложения по совершенствованию кадровой политики ООО «Рекурс».

1 Теоретические основы кадровой политики организации: аспекты ее формирования и осуществления в организации

1.1 Понятие, цели и задачи кадровой политики предприятия. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия

Успешная деятельность организации напрямую зависит от кадров. Чем выше уровень квалификации рабочего персонала, тем выше и качество предоставляемых товаров и услуг. Главный объект кадровой политики – персонал, а сотрудники организации на данный момент являются одним из самых дорогих ресурсов, поэтому стоит уделять повышенное внимание развитию рабочего персонала.

В экономике имеется масса определений кадровой политики. Чтобы изучить и понять сущность определения «кадровой политики» следует проанализировать несколько трактовок различных авторов.

Маслов Е.В. дает такое определение как «кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период.

Кибанов А.Я. [38] понимает кадровую политику как «основу формирования стратегии управления персоналом».

Крымов А.А. представляет кадровую политику как логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия [38].

Попов Г.Х. дает такую трактовку определения как «кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период».

В.Р. Веснин рассматривает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы»

По мнению Н.А. Чижова, «кадровая политика предприятия, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы».

Из представленных выше определений можно сделать вывод, что кадровая политика – это набор установок, взглядов и принципов, которые ложатся в основу выбора направления и определяют содержания работ, связанных с персоналом. На современном предприятии кадровая политика является решающим и определяющим фактором в конкурентоспособности и успешности предприятия. При правильной организации, кадровая политика может не только верно и эффективно контролировать ситуацию на сегодняшний день, но и, принимая конкретные меры, моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды. Имея гибкость, она может меняться, адаптироваться и подстраиваться под различные изменения потребностей предприятия, а также, принимая нужные решения по работе с персоналом, реагировать на внешние факторы.

Основной целью кадровой политики является обеспечение организации кадрами в определенное время и с соответствующим качеством, с определенными навыками, с определенной классификацией и т.п.

Также кадровая политика имеет второстепенные цели:

1. обеспечение всеми необходимыми условиями труда персонала предприятия, предусмотренными трудовым законодательством;
2. рационально использовать трудовые ресурсы и кадровый потенциал;
3. поддержание эффективной работы персонала предприятия.

Задачами кадровой политики являются:

- Формирование определенных требований к персоналу организации;
- Приём кадров, которые соответствуют требованиям организации;
- Обучение персонала определенным навыкам, развитие персонала (повышение квалификации);
- Эффективное и рационально использование трудового потенциала.

Элементы кадровой политики показаны в рис. 1.



Рисунок 1 – Элементы кадровой политики

Структура кадровой политики – это совокупность различных кадровых политик, например:

- политика по обеспечению кадрами организации;
- политика по оценке персонала;
- политика, связанная с продвижением и развитием персонала;

- политика, связанная с вознаграждением и поощрением рабочего персонала;
- политика управления персоналом;
- политика охраны труда и социальной защиты рабочего персонала;
- политика трудовых отношений;
- политика коммуникаций с рабочим персоналом.

Для эффективной кадровой политики при ее разработке руководители организации обязаны составить определенный ряд вопросов по направлению кадровой политики и ответить на них. Разберем основные вопросы.

1) Политика по обеспечению кадрами организации: Какой уровень навыков и умений должны иметь кандидаты для определенной должности?

Чем мы можем привлечь высоко квалифицированных работников и удержать их в нашей организации?

Оценка наших преимуществ над другими организациями.

2) Политика по оценке персонала: Если по результатам оценки выявлен отрицательный результат, будем ли мы увольнять сотрудников?

С какой периодичностью мы будем оценивать рабочий персонал?

Какие методы оценки мы будем использовать?

3) Политика, связанная с продвижением и развитием персонала: Какие методы мы будем использовать для наиболее быстрого процесса адаптации новых сотрудников?

Как будем обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала?

По каким критериям и кого будем выдвигать на вышестоящие должности?

4) Политика, связанная с вознаграждением и поощрением рабочего персонала: Какой уровень заработной платы, премий и вознаграждений наша организация готова обеспечить персоналу?

Какие нематериальные стимулы мы будем использовать?

5) Политика управления персоналом: Кто реально управляет персоналом и какие полномочия имеет?

Какова роль в управлении персоналом топ-менеджмента?

Какова роль в управлении персоналом линейных и функциональных руководителей?

Какова роль в управлении персоналом кадровой службы?

6) Политика охраны труда и социальной защиты рабочего персонала: Как мы будем подавлять стрессовые ситуации внутри коллектива?

Как мы будем обеспечивать безопасные условия труда?

Как мы будем обучать персонал технике безопасности в организации?

7) Политика трудовых отношений: Какое поведение будет приемлемо в организации?

Как мы будем относиться к персоналу?

8) Политика трудовых отношений: Какую информацию мы хотим донести до персонала?

Какие системы коммуникаций мы будем развивать в организации?

Для улучшения эффективности кадровой политики, руководители также должны придерживаться определенных требований кадровой политики.

Основные требования к кадровой политике:

1. Стратегия развития организации и кадровая политика организации должны быть взаимосвязаны;

2. Гибкость кадровой политики – это второе требование. Динамика должна прослеживаться в основном в том, когда меняется экономическая ситуация в стране или предприятие решило изменить свою тактику, стратегию;

3. Экономическая обоснованность. Нам нужен персонал с определенными навыками и квалификацией, для данного результата нам потребуется понести расходы, но расходы должны быть по мере финансовых возможностей;

4. Индивидуальный подход к своему рабочему персоналу.

Из этого можем сделать вывод, что кадровая политика имеет цель развить не только экономическую. эффективность предприятия, но и должна улучшать такой важный экономический показатель как социальная эффективность.

Кадровая политика и стратегия предприятия, как было описано выше тесно взаимосвязаны друг с другом, исходя из этого можно сделать вывод, что правильно подобранная кадровая политика помогает реализовать в жизнь самую стратегию.

Выделяют три вида кадровой политики:

- 1) Активная кадровая политика (А);
- 2) Пассивная кадровая политика (П);
- 3) Переходная или трансформационная кадровая политика (Т);

Пассивная кадровая политика – политика при которой имеется минимум контроля по управлению кадрами, используются карательные методы.

Активная кадровая политика – политика при которой, имеется значительный контроль по управлению кадрами, также имеется краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное прогнозирование.

Трансформационная кадровая политика – это та политика, в которой в большей части преобладает пассивная кадровой политика, но уже имеются признаки активной кадровой политики и наоборот.

Таблица 1 – сравнительный анализ параметрических характеристик пассивной и активной кадровой политик организации

Сравнительный признак	Вид кадровой политики организации	
	Пассивная	Активная
Понимание руководством организации сущности и содержания кадровой политики	В узком смысле	В широком смысле
Наличие утвержденного в установленном порядке документа «кадровая политика организации»	Отсутствуют	Имеются
Наличие целевых антикризисных кадровых программ.	Отсутствуют	Имеются

Сравнительный признак	Вид кадровой политики организации	
	Пассивная	Активная
Режим реагирования на проблемные ситуации.	Экстренно-спонтанный	Планово-утверждающий
Анализ причин и возможных последствий возникающих проблемных ситуаций.	Либо не проводится вообще либо проводится поверхностно и формально, поскольку его результаты остаются без внимания, т.е. не внедряются в практику персонал-менеджмента	Проводится детализованный SWOT-анализ, выявляющий действие внешних и внутренних факторов, результаты которого реально используются кадровой службой организации
Наличие средств (ресурсов. инструментария) для диагностики и управления кадровой ситуацией.	Либо полностью отсутствуют, либо имеются в недостаточном количестве и (или) ненадлежащего качества	Имеются в достаточном количестве и должного уровня качества
Предмет кадровой диагностики.	Параметрические характеристики персонала организации	Параметрические характеристики кадровой ситуации – персонала организации и качества его занятости
Наличие обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации.	Отсутствуют	Имеются на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды
Наличие обоснованных программ развития персонала организации.	Отсутствуют	Имеются на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды

Также кроме пассивной, активной и трансформационной кадровой политики существуют такие виды как закрытая и открытая, реактивная и превентивная кадровые политики.

Открытая кадровая политика направлена на привлечение новых сотрудников, на их обучение в различных центрах и на стимулирование роста эффективности рабочего персонала.

Закрытая кадровая политика наоборот, прием новых сотрудников в основном только на низкие должности и обучение персонала проходит в большинстве случаев внутри организации [37].

Таблица 2 – сравнительная характеристика открытой и закрытой типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Мотивация и стимулирование	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрения новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптированию к работе организации.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

Зависит от особенностей ситуации какие источники удовлетворения потребностей рабочего персонала использовать: внутренние или внешние. Каждый источник имеет свои недостатки, например, найм со стороны имеет такие недостатки, как:

- Большие затраты;
- Возможны конфликты между новыми работниками и которые уже давно работают в организации;

- Имеется определенная степень риска из-за неизвестности человека;
- Требуется время для адаптации нового сотрудника.

Внутреннее привлечение кадров также имеет свои недостатки:

- Сохраняет общий дефицит рабочей силы;
- Возможна внутренняя конкуренция коллектива;
- Снижение активности остального персонала.

Под реактивной кадровой политикой понимается та политика, которая направлена на контроль за негативными ситуациями: спад эффективности рабочего персонала, конфликтные ситуации внутри коллектива, низкий уровень мотивации персонала к труду, недостаточный уровень квалификации работников.

Превентивная кадровая политика – это когда предприятие имеет точный прогноз развития ситуации, но кадровая политика не имеет средств для регулирования данных ситуаций. Прогнозирование осуществляется на среднесрочные и долгосрочные периоды.

Кадровая политика организации – это как «стержень» для всей организации, ведь именно на этот «стержень» опирается вся работа, связанная с кадрами, а как было описано выше, сотрудники – дорогой ресурс, который нужно постоянно развивать, поэтому кадровая политика должна обеспечивать не только комфортные условия труда для персонала, но и помогать ему продвигаться по карьерной лестнице.

1.2 Условия разработки кадровой политики: факторы формирования и принципы осуществления

Довольно часто в организациях не фиксируется документально, как нужно выстраивать взаимоотношения с персоналом, все остается на уровне понимания или на стадии формирования, из-за этого могут возникать проблемы на предприятии и во взаимоотношениях между руководством и коллективом.

На формирование кадровой политики, кадровых мероприятий, программ влияют два типа факторов: внешние и внутренние [15].

Внешние факторы:

Внешние факторы объединены в две группы: нормативные ограничения и ситуация на рынке.

К примеру, можно привести то, что в некоторых странах запрещены тесты при приеме на работу и из-за этого сотрудникам по работе с кадрами нужно создавать новые виды программ для отбора персонала.

Ситуация на рынке позволяет нам провести анализ конкуренции, структуры свободной рабочей силы, профессиональный уровень свободной рабочей силы, рассмотреть нашу конкурентоспособность.

Внутренние факторы:

1) Цели предприятия.

Тут нужно опираться на какую временную перспективу нацелена организация: на долгосрочную или краткосрочную. Если руководство предприятия имеет цель – быстрое получение прибыли и на этом конец работы, то руководство будет осуществлять набор персонала с иными навыками и умениями. И наоборот, если руководство предприятия имеет цель – долгосрочная перспектива в работе, то, естественно, что персонал будет набран по другим требованиям.

2) Стил ь управления.

Централизованный и децентрализованный тип управления. При выборе одного вида состав персонала также будет отличаться друг от друга.

3) Условия труда.

В списке перечень наиболее притягивающих и отталкивающих людей факторов:

- Уровень физических и психологических усилий.
- Уровень вредности работы для здоровья.
- Месторасположение работы.
- Продолжительность рабочего дня.
- Степень свободы при принятии решений.
- Понимание целей организации.

4) Качественные характеристики трудового коллектива.

Работа сотрудника в успешном коллективе дает ему стимул для продуктивной работы.

5) Стиль руководства.

Независимо от стиля руководства, нужно ориентироваться на данные цели:

- Максимально применять опыт каждого сотрудника для эффективной работы организации;
- Обеспечение конструктивного взаимодействия внутри коллектива;
- Получение необходимой информации о сотрудниках, которые способствуют формированию целей и задач организации.

Выделяют три этапа формирования кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг персонала.

Нормирование:

Цель – обсуждение и принятие определенных принципов, целей работы, стратегии с персоналом предприятия.

В данном этапе обычно описаны требования к персоналу. Также проводится анализ этапов развития предприятия, стратегии предприятия и корпоративной культуры.

В данном этапе логично будет расписать требования к персоналу, какие навыки работник предприятия должен иметь, также целесообразно указать возможности роста на данной должности.

Программирование:

Цель данного этапа состоит в разработке программ для достижения поставленных целей кадровой политики, с учетом всех внешних факторов.

Мониторинг персонала:

Основной целью является прогнозирование кадровой ситуации организации и организационная диагностика.

Мониторинг персонала позволяет объективно оценивать кадровую политику организации, эффективность кадровых программ и эффективность рабочего персонала.

Помимо выше перечисленных этапов кадровая политика формируется и реализуется также под воздействием вспомогательных подсистем:

- Анализ организационной структуры предприятия и ее оптимизация;
- Предоставление работникам предприятия нормальных условий труда;
- Юридическое обеспечение управления трудовым потенциалом;
- Кадровое делопроизводство.

Функционирование всех подсистем кадровой политики подразумевает составление рабочих программ. Данные программы должны включать цели, задачи, перечень проведенных и запланированных мероприятий, итоговый план-график с указанием ответственных лиц.

Также стоит выделить два подхода формирования кадровой политики – это ресурсный и кадровый [13].

Предприятия характеризуются и формируются в связи с экономической ситуации в стране, с повышением уровня конкуренции, также и с поиском альтернативных, новых возможностей для развития предприятия.

В связи с этим система по управлению персоналом предприятия имеет такие проблемы как:

- На фоне сокращений и других организационных оптимизаций в рабочем коллективе возможно появление стресса, что влечет за собой спад эффективности рабочего персонала;

- Увеличение количества конфликтов между людьми в коллективе, что также влечет за собой спад эффективности рабочего персонала и снижение эффективности командной работы, данный фактор растет при такой ситуации, когда люди боятся потерять свое рабочее место и из-за повышения конкуренции;

- Спад инновационной активности рабочего персонала организации.

Вышеперечисленные проблемы влекут за собой не только отрицательную тенденцию в социально-психологическом климате организации, но и влечет за собой снижение трудовой активности и уменьшает шансы для инвестирования со стороны.

Чтобы решить данные проблемы нужна грамотная кадровая политика, которая будет направлена на улучшение эффективности использования человеческих ресурсов.

Важно рассмотреть, как формируется кадровая политика организации в зависимости от структуры отношений. Обычно кадровая политика определяет такие функции рабочего персонала как: привлечение новых кадров, их адаптация и обучение, мотивация кадров и оценка эффективности человеческих ресурсов. Анализ ресурсного и кадрового подходов показан в табл. 3.

Таблица 3 – Функции управления человеческими ресурсами: кадровой и ресурсный подходы

Функции УЧР	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует требованиям к должности?	Создание стоимости бизнеса. Сколько ключевых факторов успеха повысит кандидат в организации?

Функции УЧР	Кадровый подход	Ресурсный подход
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность.	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам.
Обучение	Формирование должностных навыков.	Формирование профессиональной компетентности = личностные качества + знания, навыки + мотивация к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Цель – компенсация затрат в соответствии с вкладом. Больше экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов. Толерантность.	Цель – формирование приверженности. Лояльность на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Достижение поставленных целей. Карьера под задачи.	Достижение целей. Минимизация профессионального выгорания. Управление развитием.
Оценка	Проверка знаний, навыков.	Оценка вклада в развитие организации. Насколько увеличилась стоимость бизнеса?
Высвобождение	Сокращение мест.	Снижение стоимости бизнеса в результате несоответствия кандидата.

Данный анализ показал, какая существует разница в двух подходах по управлению человеческими ресурсами:

1) Кадровый подход – это отношения между рабочим персоналом и руководством организации. Функции руководства являются основой управления человеческими ресурсами.

2) Ресурсный подход – это стратегическое видение руководства организации, где руководство выстраивает долгосрочные отношения с персоналом.

Из этого следует вывод, что при выборе кадровой политики руководству следует обращать внимание на такие факторы как:

- 1) Четкая постановка цели предприятия, что мы хотим получить?
Стабильность, увеличение рентабельности, стратегические цели и т.п.;
- 2) Политика организации по отношению к персоналу;
- 3) Определение качества отношений: краткосрочные или долгосрочные?
- 4) Насколько мы готовы вложить в развитие нашей организации, сформировав при этом «единомыслие» у персонала;
- 5) Организационно-штатная политика организации: набор персонала, создание штаба, сокращение, формирование резерва сотрудников и т.д.;
- 6) Финансовая политика организации: распределение средств, эффективное использование денежных средств и т.д.;
- 7) Политика по развитию персонала организации: повышение квалификации, обучение, продвижение по карьерной лестнице;
- 8) Оценка деятельности организации: какие задачи выполнены, обнаружение проблем и формирование методов для решения их и т.д.

Опираясь на эти вопросы, руководство формирует более выгодную политику по управлению человеческими ресурсами для своего предприятия в определенный период его развития.

Процессы работы кадровой политики должны быть настроены на достижение желаемых результатов в различных областях предприятия в кратчайшие сроки.

За осуществление кадровой политики отвечает работодатель. Именно работодатель выбирает рабочее расписание, то количество людей, которое ему требуется для набора, составление определенных требований к работникам и т.п.

Осуществление кадровой политики – это множество процедур, которые работодатель обязан выполнить. Некоторые примеры можно увидеть выше: приём на работу, увольнение, обучение, поощрение за хорошую работу, приучение к дисциплине и ответственности. Также работодатель должен соблюдать ряд принципов для реализации кадровой политики [7].

Принципы реализации кадровой политики:

1) Стратегическая направленность

Кадровая политика должна рассматривать не только краткосрочные отношения, но и долгосрочные, особенно руководство должно понимать, что несет большую ответственность за последствия, которые идут после принятия решений. Решения, которые были приняты быстро для устранения проблем в краткосрочном периоде, руководство забывает, что данные решения могут повлечь за собой проблемы в будущем и трудности для выстраивания долгосрочных перспектив бизнеса.

2) Комплексность

Чтобы предприятие развивалось успешно и достигло желаемых результатов, нужно, чтобы внутри предприятия все стратегии взаимодействовали друг с другом (финансовая стратегия, стратегия по развитию предприятия и т.п.)

3) Последовательность

Кроме взаимодействия стратегий для достижения желаемых результатов также нужна определенная последовательность стратегий и они не должны противоречить друг другу.

4) Экономическая обоснованность

Руководство должно рационально подходить к решению различных проблем организации и аргументировать почему выбрали именно этот подход для данной ситуации. Также на что важно обратить внимание – это баланс качество трудового ресурса и его стоимости, чтобы производственный процесс был максимально эффективен.

Стоимость трудового ресурса включает в себя.

1) Составные части заработной платы (оклад, надбавка, премия, компенсация и т.д.).

2) То время, которое работник не отработал (отпускные, праздничные и др.).

3) Дополнительные блага и стоимость социальных программ (расходы на корпоративные праздники, расходы на жилье и проезд во время командировки, оплата питания и др.).

4) Обучение персонала (повышение квалификации, внешние семинары для работников предприятия, оплата за то время, которое работники провели на обучении, оплата на учебные материалы и др.).

5) Взносы в фонды социального государственного страхования и расходы на оплату государственных и местных налогов.

6) Расходы, которые направлены на привлечение новых работников (реклама в СМИ, найм агента для поиска новых сотрудников и др.).

7) Издержки, связанные с адаптацией новых сотрудников (потеря времени наставников, оплата для наставника и т.п.).

8) Издержки, связанные с увольнением.

9) Расходы, которые направлены на обустройство рабочего места (мебель, необходимое оборудование, рабочая одежда и т.п.).

5) Законность

Чаще всего бывает, что руководство частных фирм считает, что они могут не соблюдать трудовое законодательство и они могут лишать прав сотрудников, в этом случае всегда нужно отстаивать свои интересы и в конфликтных ситуациях обращаться в контролирующие органы. Руководство обязано соблюдать трудовое законодательство, в противном случае на фоне всех конфликтов ухудшается и репутация фирмы, и эффективность производства.

6) Гибкость

Быстрое внедрение инноваций, быстрая адаптация новых сотрудников, мобильность персонала – все это относится к гибкости и чем лучше развиты эти качества, тем выше эффективность производства.

7) Научная обоснованность

Чтобы организация достигла всех желаемых результатов, помимо всех вышеописанных принципов нужно использовать и научные знания.

При выборе правильной кадровой политики организация обеспечивает себя:

- 1) Необходимым количеством сотрудников для бесперебойного функционирования производства;
- 2) Определенным уровнем квалификации рабочего персонала. Работники имеют нужный набор навыков и умений;
- 3) Стабильностью внутри коллектива посредством предоставления возможных льгот работникам, возможность продвижения по карьерной лестнице и учет интересов работников руководством;
- 4) Более высоким уровнем мотивации сотрудников организации к высокопроизводительному труду;
- 5) Рациональным использованием трудовых ресурсов.

Для достижения этих результатов важно также учитывать социально-психологический климат внутри рабочего персонала, при необходимости проводить социологические опросы для определения существующих и возможных проблем. Проводить оценку кадровой политики предприятия для нормального функционирования организации, мотивировать и стимулировать рабочий персонал.

Чтобы сформировать эффективную мотивацию рабочего персонала следует придерживаться определенных правил.

1) Когда работник чувствует, что вносит вклад в развитие организации и получает за это поощрение и признание – это чаще всего ведет к увеличению работоспособности. Человек понимает, что его работа не напрасна и он имеет определенный статус среди коллег. Также для того, чтобы работник не потерял это чувство нужно периодически отправлять его на престижные конференции, на важные переговоры, создать комфортные условия труда.

2) Неожиданные, но не слишком частые поощрения сотрудника за его работу.

3) Поощрения должны быть не только в устной форме, но и в денежной, допустим, в виде премии. Сотрудник должен ощущать, что его работа важна и за нее могут не только похвалить словами, но и вознаградить.

4) Чтобы достичь успеха, человека нужно стимулировать по промежуточным достижениям. Ведь если сотрудника похвалить только в конце работы он морально будет истощен, если же поощрять его в процессе всей работы, то это приведет к росту работоспособности и к качественному результату.

5) Большая ошибка руководства – это поощрение определённых сотрудников, это неверно, потому что в коллективе может возникнуть зависть и негативная обстановка, что повлечет за собой ухудшение всей работы организации. Периодически нужно выражать благодарность каждому сотруднику организации за его труд.

Руководство обычно использует следующие стимулы:

- Повышение должности;
- Признание;
- Устная благодарность руководителя в присутствии коллег;
- Надбавка к заработной плате;
- Медицинское страхование;
- Страхование жизни;
- Внеочередной оплачиваемый отпуск и пр.

6) Улучшение рабочего места.

Нет определенных правил стимулирование работника. Каждый человек индивидуален и такой же подход нужен под каждого сотрудника. Но есть наиболее эффективные методы для стимулирования сотрудников:

1) Наказание является также неплохим стимулированием рабочего персонала. Наказание используют не как «мечь» сотруднику за определенные его действия, а как метод воздействия на весь коллектив, показать, что нежелательные действия и вред организации приведут к санкциям. Сотруднику должны объяснить почему и за что он наказан и наказание должно

соответствовать проступку. С помощью данного метода мы с другой стороны и поощряем других работников, что они работают в нужном направлении;

2) Денежные выплаты за хорошо выполненную работу. Скорее всего, это самый распространенный метод стимулирования персонала;

3) Денежные выплаты, которые стимулируют вести здоровый образ жизни. Такой метод не особо распространен, но в текущем времени стремительно развивается. За отказ от курения, за то, что человек по причине болезни не пропустил ни одного рабочего дня, за активное занятие спортом руководство поощряет сотрудников;

4) Индивидуальные вознаграждения. Например, человек имеет определенный навык, который нужен в настоящее время руководству для определенной работы.

5) Социальная политика организации очень важна для стимулирования работников организации: льготы и гарантии социальной защиты сотрудников (страхование по старости, по временной нетрудоспособности, безработицы и пр.) В таком случае стимулирование с помощью льгот ведет к снижению роста текучести кадров, ведь мало кто захочет терять рабочее место с множеством льгот.

6) Нематериальные стимулы – это те стимулы, которые не имеют отношения к расходам сотрудника. К примерам можно отнести: вознаграждение-признательности. Когда сотрудник получает звание «лучший менеджер года», «лучший сотрудник месяца», получает какой-либо диплом – это все относится к нематериальным стимулам.

Также когда высоко ценится статус работника – это тоже нематериальный стимул. Например, когда сотрудника просят провести лекцию, стать наставником новому человеку в организации, аргументируя это тем, что его опыт для людей и организации имеет очень важное значение.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в организации, когда персонал чувствует справедливость, урегулирование конфликтных ситуаций в коллективе, поощрение сотрудников за их работу,

когда сотрудники чувствуют себя защищенными, выдача необходимых льгот, методы для сплочения коллектива – все это при правильном взаимодействии и при правильной расстановке приоритетов обеспечивает организации эффективную кадровую политику.

Из данного раздела можно сделать вывод, что работник должен чувствовать себя комфортно в организации, понимать, что его труд оценивают не только добрым словом, но и поощряют материально. Также, особенно важно, чтобы кадровая политика соответствовала всем моральным и правовым нормам.

1.3 Эффективность, механизмы реализации и оценка выбора кадровой политики

Кадровую политику на данный момент стоит рассматривать не только как обязательный, официальный документ, но и как одно из самых важных стратегических кадровых решений предприятия. Ведь именно правильно выбранная кадровая политика способствует высокой эффективности производства, высокой конкурентоспособности и правильному раскладу сил.

На эффективность кадровой политики влияет множество факторов [11]:

1) Одним из приоритетных факторов является персонализированность. Все организации можно объединить в две группы:

- Первая группа – это те организации, которые ведут персонализированный и трудоёмкий бизнес. В основном это организации, которые оказывают консалтинговые, образовательные, строительные, оценочные, информационные и другие услуги. Существуют некие особенности кадровой политики данных организаций:

- Особые требования к набору персонала. Требуются высоко квалифицированные, профессиональные, креативные, мотивированные работники на эти должности;

- Обеспечение работникам не только стабильной заработной платы на данных должностях, но и возможность развития и самореализации;

- обучение персонала по нестандартным программам;

- Уникальные методы мотивации персонала.

Вторая группа – это те организации, которые ведут материалоёмкий бизнес.

Обычно в таких организациях идет меньшее влияние персонала и кадровая политика зависит от стратегии развития организации. Такие предприятия носят больше «поддерживающий характер». Часто бывает, что в промышленных предприятиях имеется проблема с недобором кадров.

2) Второй фактор – это ситуация на рынке труда. Учитывая ситуацию на рынке труда, мы анализируем профессиональную пригодность кадров. Для разработки кадровой политики важно сегментировать внешний и внутренний рынки, но взаимодействовать с двумя сегментами:

- Внешний рынок: организация выбирает кадры «со стороны», обычно это уже подготовленные и обученные люди с опытом работы.

- Внутренний рынок: большая мобильность внутри организации, работодатель должен быть заинтересован в развитии навыков, человеческого капитала у рабочего персонала и в сохранении кадров.

3) Следующий фактор от которого зависит эффективность кадровой политики – состояние организации и жизненный цикл организации. Состояние организации бывают: создание, рост, зрелость, спад.

4) Четвертый фактор – это вид стратегии организации:

- Инновационная стратегия;

- Стратегия минимизация затрат. Где требуется направление на ресурсо- и энергосберегающие технологии;

- Стратегия улучшения качества и др.

5) Размер организации (крупные, средние и малые организации). От размера организации напрямую зависит сложность, объем и структура кадровой политики.

6) Состояние окружающей среды. Обеспеченность ресурсами, динамичность и т.п.

Разработка и реализация кадровой политики довольно трудозатратный и объемный процесс, поэтому стоит учитывать все вышеперечисленные факторы, ведь предлагаемая классификация факторов поможет избежать необходимости корректировок в ходе ее реализации и с помощью всего этого кадровая политика сможет достичь запланированных целей предприятия, улучшить эффективность производства и общей деятельности предприятия.

Механизм реализации кадровой политики – это совокупность административных, организационных, социальных, экономических норм,

определенных правил и нормативов, которые взаимодействуют друг с другом для решения проблем, связанных с кадрами [16].

Механизмами реализации кадровой политики организации бывают:

- Планирование (организация целенаправленно планирует определенное количество сотрудников с определенными навыками и умениями, которое будет нужно в определенный период времени);
- Текущая кадровая работа;
- Руководство персоналом;
- Мероприятия по развитию рабочего персонала (к примеру повышение квалификации);
- Решение социальных проблем;
- Стимулирование и мотивация.

С применением всех вышеперечисленных механизмов увеличивается эффективность работы рабочего персонала, поменяется поведение сотрудников и улучшится структура персонала.

Различные варианты кадровых мероприятий, которые напрямую зависят от уровня планирования и от типа стратегии организации представлены в Приложении А.

Из всего вышеописанного можно сделать выводы, что кадровая политика является одной из самых важных составляющих политики организации в отношении человеческих ресурсов. Кадровая политика обеспечивает определенный уровень баланса между обновлением и сохранением численности персонала, также помимо численности обеспечивает определенный уровень квалификации сотрудников, что поддерживает высокую эффективность предприятия. Совокупность стимулов, социальных гарантий, достижения высокой производительности труда, достижение высокой эффективности производства, сближение интересов рабочего персонала, все это ведет к росту экономических показателей.

Качественные характеристики рабочего персонала – это тот необходимый набор нравственных, личностных и профессиональных навыков для приема на определенную должность [9].

Качественные характеристики рабочего персонала делятся на 3 основные группы:

Профессиональные характеристики (профессиональные характеристики, которые позволяют увеличить успешность деятельности организации делятся на 4 типа:

- профессиональные знания (уровень образования, определенные навыки, которые нужны для должности, опыт работы);
- деловые качества (компетентность, честность, дисциплинированность, инициативность, решительность, коммуникабельность, ответственность, целеустремленность);
- психофизиологические качества (работоспособность, выносливость, острота зрения и др.);
- индивидуальные психологические качества (мышление, память, стиль общения, стрессоустойчивость, адекватная самооценка и т.п.).

Нравственные характеристики (отношение сотрудника к своему трудовому долгу. Общение внутри коллектива регулирует профессиональная этика. Соблюдение всех моральных норм и этики позволяет улучшить процесс развития организации).

Уровень мотивации рабочего персонала (стремление к власти, стремление по продвижению по карьерной лестнице, сфера личных интересов, готовность принимать на себя дополнительную ответственность).

Рабочий персонал делится на 3 основные группы:

- Руководители организации;
- Специалисты;
- Технические исполнители (помогают в создании необходимых условий работы для руководителей и специалистов).

Значимой характеристикой является динамика, она важна также и в кадровой политике организации.

Движение персонала – это процесс принятия на работу новых сотрудников и увольнения сотрудников, которые по определенным причинам больше не могут работать на данной должности, также возможно перемещение сотрудников внутри организации (повышение по должности, понижение в должности) [26].

Перемещения внутри организации делятся на 3 вида:

- 1) движение между подразделениями (к данному виду можно отнести перемещение сотрудника между отделами, цехами и т.п.);
- 2) межпрофессиональное движение – это когда сотрудник переходит на новую должность;
- 3) квалификационное движение (понижение или повышение разряда, категории сотрудника).

Увольнение сотрудников может происходить по нескольким причинам, например:

- Биологические (проблемы со здоровьем);
- Производственные (сокращения на предприятии);
- Социальные (пенсионный возраст);
- Личные (семейные обстоятельства);
- Государственные (армия).

Также причины увольнения сотрудника можно разделить на две группы:

- объективные;
- субъективные.

К объективным причинам относятся: кризисные ситуации в стране, пенсионный возраст, армия. К субъективным причинам относятся: расположение организации, неудобный график работы, неудовлетворенность

работодателя работой сотрудника, некомфортная обстановка внутри коллектива и т.п.

Текучесть кадров – процесс увольнения сотрудников по их собственному желанию и наоборот, нормой текущести кадров в год является от 5 до 10 % [22].

Далее рассмотрим критерии оценки эффективности кадровой политики организации.

Оценка эффективности кадровой политики – это совокупность количественных и качественных показателей эффективности, связанных с использованием трудовых человеческих ресурсов.

Критерии оценки эффективности кадровой политики.

- Уровень обеспеченности организации трудовыми ресурсами (кадрами). В данном критерии оценивается уровень квалификации сотрудников. Чем выше уровень квалификации, чем больше навыков имеют сотрудники, тем более высокое качество продукции или услуг будет выпускать организация.

- Также одним из важных критериев оценки эффективности кадровой политики является – рациональное использование рабочего времени. (Например, составления графика отпусков для персонала таким образом, чтобы каждый сотрудник уходил в отпуск в удобное ему время, сохраняя таким образом благоприятный климат в коллективе).

- Стабильность кадров. Низкий уровень текучести рабочего персонала.

Из данного параграфа можно сделать следующий вывод, что данные методики помогают руководителю предприятия объективно оценивать свою деятельность и деятельность персонала.

2 Совершенствование кадровой политики в организации ООО «Рекурс»

2.1 Анализ структуры, качественных характеристик и движение персонала ООО «Рекурс»

ООО «Рекурс» – организация, которая предоставляет спортуслуги на высоком уровне. Открытие организации состоялось 20 мая 2018 года, но за короткий срок фитнес-клуб уже составил хорошую конкуренцию другим заведениям с аналогичными услугами.

Фитнес-клуб находится в центре города, что позволяет клиентам без особых проблем добираться как на собственном автомобиле, так и на общественном транспорте.

Виды предоставляемых услуг ООО «Рекурс»:

- Аэробика;
- фитнес для детей;
- декомпрессионные тренировки;
- персональные тренировки;
- пауэрлифтинг;
- шейпинг;
- массаж;
- стрейчинг.

Владельцы фитнес-клуба давно работают в сфере фитнеса, имеют колоссальный опыт и личные победы в области спорта, лицензию, поэтому организация отлично прогрессирует и помогает людям с их проблемами. Также зал оборудован всеми необходимыми тренажерами и различным инвентарем для проведения тренировок.

Чтобы более подробно разобрать деятельность ООО «Рекурс» желательно ознакомиться с уставом организации [40].

Выбраны основные части Устава ООО «Рекурс» для ознакомления деятельности организации.

Основные положения:

1. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – Федеральный закон), и настоящего Устава (далее – устав).

2. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества. Участники общества, оплатившие долине полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

3. Общество может иметь в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество может иметь гражданские права и исполнять гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности.

4. Общество имеет полное и сокращенное фирменное наименование на русском языке. Общество вправе иметь также полное и (или) сокращенное фирменное наименование на языках народов Российской Федерации и (или) иностранных языках. Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Рекурс» Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Рекурс». Фирменное наименование общества на английском языке «Rekurs» Ltd.

5. Местонахождение Общества: 634061, г. Томск, пр. Фрунзе, д. 92, кв. 149.

6. Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости доли его участника и составляет 12000 (двенадцать тысяч) рублей.

7. Действительная стоимость доли участника общества соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли.

8. Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный директор, назначаемый решением Общего Собрания Участников Общества.

9. Общество может создавать филиалы и открывать представительства.

Цели и виды деятельности общества:

Целями деятельности общества является расширение рынка товаров и услуг, удовлетворение потребностей населения, а также извлечение прибыли.

Основными видами деятельности общества являются:

- Разработка программного обеспечения и консультирование для этой области.
- Консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники.
- Обработка данных.
- Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов.
- Техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники.
- Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий.
- Оптовая торговля компьютерами и периферийными устройствами.
- Прочая оптовая торговля.

- Исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения.
- Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.
- Розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая Интернет).
- Архитектурная деятельность.
- Рекламная деятельность.
- Полиграфическая деятельность, не включённая в другие группировки.
- Прочая полиграфическая деятельность.
- Предоставление прочих услуг.
- Другие, не запрещённые законом виды деятельности.

При выполнении работ, связанных с секретными материалами, Общество обязано по своему статусу исполнять требования Закона РФ «О государственной тайне» от 21 сентября 1993 года и другие нормативные акты по вопросам защиты государственной тайны.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Ответственность общества:

1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

3. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

4. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

5. Общество обеспечивает своим работникам безопасные условия труда и несет ответственность за ущерб, причиненный их жизни и здоровью в соответствии с законодательством РФ.

В данных разделах прописаны основные принципы, на которые организация опирается при осуществлении своей повседневной деятельности, что помогает нам более подробно изучить специфику ООО «Рекурс».

Далее более углубленно рассмотрим структуру организации. ООО «Рекурс» имеет линейную структуру организации. Все важные решения принимает руководитель компании, также основная ответственность лежит именно на нем.

Директор фитнес-клуба несет полную ответственность за состояние организации, за качество предоставляемых услуг, также в подчинении директора имеются:

- управляющий (замдиректора);
- инструкторы тренажерного зала (5 человек);
- рг-менеджер;
- массажист;
- уборщица.

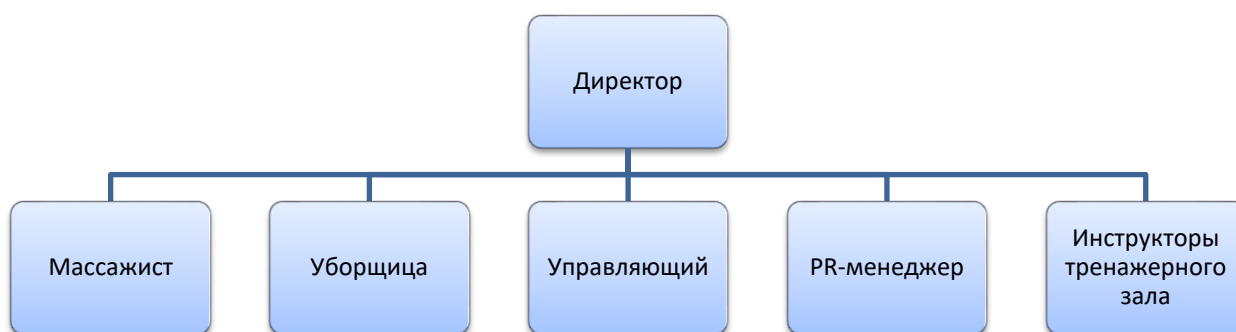


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Рекурс»

В ООО «Рекурс» на данный момент трудоустроено 10 человек, в начале открытия фитнес-клуба на работу было принято 13 человек. Рассчитаем текучесть организации за год [41].

Текучесть кадров рассчитывается по формуле:

$$КТ = КУ / ССЧ * 100$$

где КУ – это то количество людей, которых уволил директор по конкретным причинам.(сюда входят работники, уволенные по собственной инициативе, по инициативе работодателя и люди, которые, например ушли на пенсию, молодые люди, ушедшие в армию и т.п.)

ССЧ – среднесписочная численность.

Чтобы найти среднесписочную численность человек нужно посчитать ежемесячно отмечать количество сотрудников, потом нужно суммировать полученные цифры и поделить на количество месяцев.

Таблица 5 – Расчет среднесписочной численности организации ООО «Рекурс» за год (отчетный период взят с момента открытия организации – 20 мая 2018 г. по 30 апреля 2019 г.)

Месяц	Количество оставшихся людей	Выбывшие с рабочего места
Май 2018 г. (открытие)	13	0
Июнь	13	0
Июль	13	0
Август	13	0
Сентябрь	13	0
Октябрь	11	2
Ноябрь	11	0
Декабрь	11	0
Январь	10	1
Февраль	10	0
Март	10	0
Апрель	10	0
Итого осталось:	10	

Если в таблице стоит ноль – это означает, что никаких изменений не произошло и количество человек в организации не изменилось.

С помощью данной таблицы и данных в ней рассчитаем среднесписочную численность.

$ЧСС = (13+13+13+13+13+11+11+11+10+10+10+10)/12 = 11,5$ или 11 человек.

Мы нашли среднесписочную численность организации, теперь перейдем к расчету текучести кадров:

$$КТ = 3/11 * 100 = 27 \%$$

Текучесть кадров составила 27 %, из этого можно сделать вывод, что для организации, которая уже давно ведет свою деятельность такой показатель будет высоким, но для организации, которая находится на активной стадии развития, также при большом объеме найма рабочего персонала данный показатель является нормой. Руководитель фитнес-клуба намерен снижать показатель. Бесплатное обучение, материальные и нематериальные

поощрения, возможность бесплатно заниматься в фитнес-клубе для поддержания своего здоровья и развития физических навыков – все это в совокупности удерживает персонал и увеличивает его работоспособность.

Для определения успешности фитнес-клуба были рассчитаны также такие экономические показатели, как:

1) Доход с клиента.

$$ДК = ГД/КК, \text{ где}$$

ГД – годовой доход;

КК – количество клиентов фитнес-клуба;

$$ДК = 6000000/200 = 30000 \text{ тыс. руб.}$$

Данный расчет показал нам доход с одного клиента и как в целом обстоят дела в фитнес-клубе, чтобы повысить эффективность деятельности организации стоит обратить внимание какие именно услуги пользуются спросом у клиентов и развиваться в этом направлении.

2) Доход на квадратный метр.

$$ДКМ = ГД/МО, \text{ где}$$

ГД – годовой доход;

МО – метраж объекта.

$$ДКМ = 6000000/100 = 60000 \text{ тыс. руб.}$$

Данный экономический показатель показывает сколько прибыли получает директор фирмы с того пространства, которое он занимает и с помощью данного индикатора можно сделать выводы, как более эффективно использовать рабочее пространство.

ООО «Рекурс» получает прибыль со своего пространства в размере 60000 тыс. руб., что показывает нам, что фитнес-клуб эффективно использует свое помещение.

3) Коэффициент удержания клиентов.

$$RR = ((CE-CN)/CS))*100, \text{ где}$$

CE – количество клиентов на конец периода;

CN – количество новых клиентов, приобретенных за период;

CS – количество клиентов на начало периода.

С помощью расчета данного коэффициента мы можем отслеживать эффективность нашей деятельности, ведь если идет большое число потерь клиентов, то вероятно, что руководитель должен полностью рассмотреть все достоинства и недостатки организации.

В начале месяца в организации было 190 клиентов, ушло 10 человек, но фитнес-клуб привлек 20 новых клиентов, по итогу месяца мы имеем 200 клиентов, из этого сделаем расчёт:

$$RR = ((200-10)/190)*100 = 94 \%$$

94 % – высокий уровень коэффициента, из этого мы можем сделать вывод, что клиенты довольны качеством услуг и организация как привлекает новых клиентов, так и отлично удерживает постоянных клиентов [19].

Из данного параграфа следует отметить, что фитнес-клуб отлично функционирует, кадровая политика не идеальна, но имеет высокие показатели.

2.2 Оценка эффективности кадровой политики и анализ кадровых процессов в ООО «Рекурс»

Кадровые процессы – это изменения, которые связаны с изменением состава организации, а также с его качественными характеристиками и с отношениями внутри коллектива [27].

Разберем более конкретно кадровые процессы организации и что поспособствовало текучести кадров в ООО «Рекурс».

За год было уволено три сотрудника: два тренера и один массажист.

Тренеры были уволены по причине того, что не знали основы фитнес тренировок и физиологии. Это очень важно, ведь если тренер не знает основу своей работы, то имеется огромный риск покалечить людей.

Массажист уволен из-за несоблюдения субординации с клиентами. Много негативных отзывов после сеанса с массажистом способствовало тому, что директор фитнес-клуба принял решение уволить работника из-за угрозы потери постоянных и потенциальных клиентов.

Можно сделать вывод, что руководитель ООО «Рекурс» ответственно относится к выбору рабочего персонала для своей организации и текучесть кадров произошла из-за низкого уровня квалификации сотрудников.

Чтобы текучесть в организации уменьшалась нужно использовать методы, которые способствуют удержанию рабочего персонала и сохранению благоприятного климата внутри организации.

Руководитель ООО «Рекурс» как было выше описано использует такие методы, как:

- 1) Бонусные премии за переработку тренерам (более 8 часов в день).
- 2) Бесплатное обучение.
- 3) Оплата расходов за повышение квалификации.
- 4) Пиар страницы в социальных сетях тренера. (это довольно важно для пиара фитнес-клуба)
- 5) Бесплатные занятия в фитнес-клубе для рабочего персонала.

За последние полгода текучесть кадров в организации снизилась, это говорит о том, что поощрение и бонусы от руководства удерживают сотрудников на рабочем месте и они довольны своей работой [22].

При плохом выполнении своих рабочих обязанностей руководство делает выговор сотруднику на первый раз, если ничего не меняется и качество оказываемых услуг остается на низком уровне и руководство часто принимает негативные отзывы от своих клиентов, то такой сотрудник будет вынужден искать себе новую работу.

Также наоборот, если сотрудник добросовестно выполняет свою работу, соблюдает дисциплину, проявляет инициативу для повышения уровня своих знаний и всегда вежлив, как с клиентами, так и с руководством, то директор фитнес-клуба может поощрить такого человека как в денежной форме, так и в устной. Руководство понимает, что нужно не только в денежной форме поощрять человека, а и выразить словесно свою благодарность сотруднику за его старания, показать ему, как он важен для организации и какой вклад он приносит в развитие бизнеса.

Как было сказано в параграфе 1.3 для эффективности кадровой политики важны такие критерии, как:

- Уровень обеспеченности кадрами;
- Уровень квалификации сотрудников организации;
- Стабильность кадров;
- Низкий уровень текучести;
- Позитивный социально-психологический климат в коллективе.

ООО «Рекурс» имеет 10 сотрудников, которые на высоком уровне выполняют свои обязанности и с помощью сотрудников организация отлично функционирует, в связи с тем, что руководитель на данный момент не имеет такой цели, как расширение организации, то компания имеет высокий уровень обеспеченности кадрами.

Далее более подробно разберем какие требования были выдвинуты на каждую должность. Качественные характеристики персонала должны соответствовать требованиям директора, например:

Инструкторам тренажерного зала необходимо знать физиологию, психологию, анатомию, основы правильного питания, фармакологию, желательно гистологию человека для составления ему программы тренировок и плана питания, также тренер должен излучать положительные эмоции, быть коммуникабельным, активным и энергичным, обладать спортивной фигурой и отличной физической подготовкой. Обучаемость важный момент.

Управляющий организации должен иметь высшее образование, желательно техническое или же юридическое. Умение стратегически мыслить, выстраивать системную работу – основные требования, которые требует директор организации на эту должность.

Качества, которые должен иметь PR-менеджер – это желательно высшее образование программиста.

К личностным качествам можно отнести: живой, гибкий, ищущий ум, инициативность, креативность (обладание творческим мышлением). Умение работать с ПО, по автоматизации рекламы, знания SMM.

Массажист, как и инструктор тренажерного зала обязан знать физиологию и анатомию человека, иметь желательно медицинское образование или лицензию массажиста для предоставления качественных услуг. Приветствуется повышение квалификации, обучение новым методикам массажа.

Уборщица: наличие образование, естественно, не обязательно, но уборщица – важный сотрудник любой организации, ведь от нее зависит чистота в помещениях, следовательно, комфортный микроклимат и необходимая для работы атмосфера, тем более когда речь заходит об фитнес клубе. Ведь это напрямую влияет на качество сервиса клиентов. От этого работника требуется ответственность, дисциплинированность, серьезное отношение к своим обязанностям. Сотрудник должен быть надежным,

порядочным. Обязательно нужно выполнять график уборок, ведь это важно для атмосферы в рабочих помещениях.

Таблица 6 – Анализ соответствия между фактическим уровнем квалификации сотрудников с их требованиями от руководства

Должность	Необходимые требования для принятия на должность	Соответствует ли данный уровень?
Инструктор тренажерного зала (5 человек)	Знание анатомии, физиологии, психологии, основ правильного питания, фармакологии.	Да
Массажист	Знание анатомии и физиологии.	Да
Уборщица	Уровень образования не важен. Важны такие личностные качества, как: ответственность и дисциплинированность.	Да
Управляющий	Высшее техническое, либо юридическое образование.	Да
PR-менеджер	Высшее образование программиста.	Да

Из данной таблицы можно сделать вывод, что сотрудники организации имеют определенный набор навыков и умений и самое главное, что персонал имеет необходимый уровень образования.

Также для оценки эффективности кадровой политики важен социально-психологический климат в организации. Ведь если в организации существует не просто коллектив, а именно команда, которая может взаимодействовать друг с другом, как единое целое – это действительно прочный «фундамент» для компании. Для развития организации и для достижения всех поставленных целей оказывает внушительное влияние

именно кадры предприятия, но далеко не всегда люди слаженно работают друг с другом. Чаще всего можно наблюдать, что в коллективе некоторые сотрудники довольно тесно общаются исключительно между собой, а наиболее больший процент сотрудников общаются только по деловым вопросам, также имеется такой процент сотрудников, которые и вовсе пытаются избегать общения с коллективом [31].

Руководитель для поддержания дружелюбного климата внутри коллектива проводит такие мероприятия, как:

- Сбор общей команды от организации для выступления на спортивных соревнованиях;
- Корпоративы;
- Смена обстановки (коллектив с руководством посещают вместе такие мероприятия как: кино, театр, различные подвижные игры и т.п.);
- Поход на квест (в последнее время очень популярным стал такой вид отдыха, как квест. Данное мероприятие поможет сплотить коллектив, потому что тут требует именно командная работа, также идет рост внутренней коммуникации в неофициальной обстановке, что помогает людям стать более ближе и создать дружеские связи);
- Архитектура и живопись (данный метод стал использоваться совсем недавно в различных организациях. Чем хорош этот метод? Его плюсы в том, что коллектив ходит на различные выставки, в музеи и храмы, идет не только культурное развитие сотрудников, но и формирование общих интересов и общих тем для разговоров).

Из данного перечня можно сделать выводы относительно эффективности кадровой политики ООО «Рекурс».

Фитнес-клуб ведет свою деятельность не так давно, что поспособствовало росту текучести кадровой политики, но на сегодняшний

день коллектив остался в том же составе, выговоров или увольнений нет, что говорит там о стабильной кадровой политики организации. Руководство и рабочий персонал отлично взаимодействуют друг с другом, все с полной ответственностью выполняют свои рабочие обязательства.

Организация имеет достаточный уровень обеспеченности кадрами для успешного ведения своей деятельности. Все сотрудники организации имеют необходимое образование для определенной должности. Особо строго идет отбор на рабочее место тренера, в связи с тем, что два тренера, которые были уволены с организации существенно понизили репутацию фитнес-клуба из-за низкого уровня качества услуг. Спустя небольшое количество времени фитнес-клуб снова вернул тот уровень деловой репутации, благодаря повышению квалификации оставшихся тренеров и продвижению рекламы своего фитнес-клуба в социальных сетях.

2.3 Основные направления совершенствования кадровой политики в организации

ООО «Рекурс» ведет активную кадровую политику, руководитель использует вышеописанные методы стимулирования и поощрения рабочего персонала. Расчет текучести кадров показал, что сотрудники более чем довольны своей работой и работой руководителя, рассчитанные основные экономические показатели также дают нам возможность сделать вывод, что организация отлично функционирует и развивается.

На основе всех данных для еще более успешной деятельности кадровой политики автор разработал следующие рекомендации:

1) Чтобы контролировать уровень удовлетворенности рабочего персонала по поводу их должности, работы руководителя, условий труда в целом, следует проводить примерно раз в 2-3 месяца опросы сотрудников. Данный метод поможет урегулировать вовремя существующие проблемы и наладить эффективность системы управления.

Таблица 7 – примерный список вопросов в опросе для рабочего персонала ООО «Рекурс»

Вопросы	Варианты ответов
Вы довольны заработной платой?	Да/Нет
Вы довольны своим графиком работы?	Да/Нет
Вам нужно повышение квалификации?	Да/Нет
Если у Вас появится возможность работать в другом месте, Вы перейдете в другую организацию?	Если Да, то почему?/Нет
Понятна ли Вам стратегия организации?	Да/Нет
Понятны ли Вам требования руководства и хорошо ли Вы понимаете, чего ожидают от Вас?	Да/Нет

Вопросы	Варианты ответов
Можете ли Вы спокойно высказать свою критику или же предложить новые идея для развития организации руководителю?	Да/Нет
Довольны ли Вы условиями труда?	Да/Нет
Уверены ли Вы в завтрашнем дне, работая на компанию ООО «Рекурс»?	Да/Нет
Чувствуете ли Вы благодарность за свою работу?	Да/Нет

В таблице приведен пример возможных вопросов, которые помогут руководителю оценить общую ситуацию в организации и если имеются проблемы решать их по мере необходимости.

2) Работа тренера – это работа, напрямую связанная с общением. Для тренера важны такие качества, как: дружелюбность, открытость, коммуникабельность, гибкость, тактичность и вежливость. Естественно, тренер должен быть профессионалом своего дела, но без такого списка личностных качеств, скорее всего клиентов у него будет не так уж много, поэтому можно ввести систему поощрений, которая будет напрямую зависеть от количества клиентов у тренера.

Таблица 8 – Примерный вариант распределения премии для тренеров, в зависимости от количества его клиентов

Количество клиентов на одного тренера	Размер премиальных, руб.
20	3000
25	4000
30	5000
35	6000
От 40 и более	7000

Данный метод улучшит качество предоставляемых услуг. Тренеры подойдут к своей работе еще более ответственно и такой вид поощрений поспособствует росту работоспособности персонала [12].

3) Следует поощрять сотрудников организации за выдвижение новых идей для продвижения и развития ООО «Рекурс». Этот метод также повысит уровень работоспособности персонала, хорошие идеи по рекламе привлекут новых клиентов и в целом деятельности организации возрастет [4].

1) Последним из предложений по совершенствованию кадровой политики организации – это введение новой должности «менеджер по подбору персонала». Такой работник будет подбирать для организации высоко квалифицированные кадры, с определенными нужными личностными качествами, желательно с опытом работы.

Требования к должности «менеджер по подбору персонала»:

1) Главным требованием к данной должности, естественно, является высшее образование. Оно должно быть юридическим, экономическим, педагогическим, торговым или психологическим. Это зависит также от специфики организации.

2) Важное качество для данной должности – это коммуникабельность. Менеджер по подбору персонала – такая должность, что человек будет постоянно общаться с людьми, поэтому работник должен быть к этому готов. Умение выслушать сотрудника, помочь где-то профессиональным советом, прогнозировать успешность организации – это еще не полный список дел, которые менеджер должен выполнять.

3) Сотрудник должен обладать также жесткостью, справедливостью и иметь авторитет у сотрудников организации.

4) Менеджер также должен уметь пользоваться компьютером: интернетом, электронной почтой и необходимыми офисными программами.

5) Работник должен изучать трудовой рынок (уровень заработных плат, социальные программы и т.д.).

6) Помогать сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице.

7) Менеджер обязан официально оформить нового сотрудника на должность.

Функции менеджера по подбору персонала:

- Обучение персонала (Если менеджер видит, что новому работнику нужно обучение, он должен решить данный вопрос, также в его обязанности входит поиск учебных курсов для повышения квалификации сотрудников)
- Подбор кадров (Составление необходимых вопросов для собеседования, проведение собеседований, составление критериев для должностей, составлений вакансий и их описаний)
- Управление персоналом (менеджер должен уметь мотивировать сотрудников, оценивать профессиональный уровень кадров и т.п.)
- Проведение аттестации, переаттестации и оценка рабочего персонала.

На первый взгляд кажется, что подбор персонала – это довольно простая процедура, но проанализировав обязанности и функции менеджера по подбору персонала можно сделать вывод, что сотрудник должен быть очень эрудированной личностью с большим перечнем личностных качеств, которые помогут ему успешно реализовывать свой потенциал на рабочем месте. Поэтому директор организации должен с особой ответственностью подбирать кандидата на данную должность.

Все вышеперечисленные предложения по совершенствованию кадровой политики ООО «Рекурс» помогут фитнес-клубу увеличить эффективность деятельности, работоспособность персонала и повысит уровень социальной удовлетворенности коллектива.

3 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. Сейчас внедрение мероприятия КСО стало важным элементом успешного предприятия.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- комплексы направления политики и действия, связанного с ключевыми стейкхолдерами, ценности и выполнение требований законности, а также учитывающие интерес человека, сообщества и окружающих сред;
- бизнес нацеленности на устойчивые развития;
- добровольные участия бизнеса в улучшениях общественной жизни [43].

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, при соблюдении законодательства и правил, производств качественных продуктов/услуг, исполняет добровольно дополнительные обязательства перед предприятием [34].

Выполняя свои основные задачи, предприятие в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия предприятия, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

1. Определение целей и задач программы КСО.

Исследуемая компания – ООО «Рекурс».

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века.

У ООО «Рекурс» программа КСО не разработана, поэтому автор самостоятельно разработал ее для данной организации, с помощью следующих этапов:

- определение целей и задач программы КСО;
- определение стейкхолдеров программы КСО;
- определение элементов программы КСО;
- определение затрат на программу.

Ожидаемая эффективность программы КСО.

Начнем с первого этапа, а именно с определения целей и задач программы КСО.

Выбор цели КСО будет зависеть от стратегии компании. Цели КСО должны быть максимально близки миссии и стратегии. В табл. 4 приведена миссия и основные стратегические цели компании, а также, подобраны соответствующие цели КСО.

Таблица 9 – Определение целей и задач программы КСО

Миссия компании	В настоящее время спорт стал все более интересен людям, у каждого свои цели: сила, здоровье, красота. Миссия организации – развитие культа здорового образа жизни с помощью предоставления качественных фитнес услуг.	Цели КСО:
Стратегия компании	- Предоставление качественных услуг в сфере спорта; - Высокий уровень обслуживания клиентов; - Дружелюбная и приятная атмосфера; - Привлечение новых клиентов и закрепление постоянных клиентов; - Продвижение организации с помощью СМИ, социальных сетей и т.п.	1) Снижение уровня текучести с помощью привлечения лучших специалистов в области спорта и также стремление к увеличению роста развития собственного персонала; 2) Рост деловой репутации организации, улучшение имиджа организации. 3) Стабильность и развитие организации на долгосрочной основе.

Как видно из таблицы, цели КСО перекликаются со стратегическими целями компании, так например, развитие собственного персонала позволит добиться таких стратегических целей, как высокий уровень обслуживания клиентов, приятная и дружелюбная атмосфера, а улучшение имиджа компании

и рост репутации в свою очередь способствуют наращиванию и закреплению круга постоянных посетителей, обеспечению максимальной популярности и заполняемости фитнес-клуба в течение всего дня. Все это говорит о возможности интеграции целей КСО в стратегию предприятия.

2. Определение стейкхолдеров программы КСО.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Таблица 10 – Определение стейкхолдеров программ КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
1)Снижение уровня текучести с помощью привлечения лучших специалистов в области спорта и также стремление к увеличению роста развития собственного персонала	-Клиенты -Работники -Собственники
2)Рост деловой репутации организации, улучшение имиджа организации.	-Клиенты -Конкуренты -Собственники
3)Стабильность и развитие организации на долгосрочной основе.	-Поставщики -Кредиторы -Инвесторы Крупные клиенты (компаний) -Собственники

Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, а также приемлемых условий и режима труда.

Собственники в свою очередь, вкладывая деньги в развитие персонала, ожидают отдачи от работников, которую они смогут увидеть в количестве возросшей прибыли и степени удовлетворенности клиентов.

Клиенты требуют высокое качество предоставляемых услуг, достойный имидж и хорошую репутацию заведения. Конкурентов также очень сильно интересует имидж и репутация предприятия. Собственники видят в этом источник увеличения доходов.

Поставщиков, кредиторов и инвесторов в первую очередь интересует стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе, поскольку их интересы удовлетворяются своевременным исполнением

обязательств, это является своего рода критерием при выборе компании для сотрудничества. Крупных клиентов, а именно юридических лиц, этот критерий заботит также.

3. Определение элементов программы КСО.

Таблица 11 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Работники	Социально значимый	Повышение
Постоянные Клиенты	Маркетинг	Заинтересованности работников, постоянных клиентов, повышение репутации компании.
-Поставщики -Кредиторы -Инвесторы -Крупные клиенты (компания)	Благотворительные пожертвования	Создание мнения об устойчивом положении компании, имеющей возможность безвозмездно помогать людям, что немаловажно для данной группы стейкхолдеров, заинтересованных в стабильности предприятия.
-Работники -Потенциальные клиенты	Корпоративное волонтерство	Повышение профессионализма работников и интереса потенциальных клиентов.

4. Затраты на программы КСО.

Бюджет КСО на мероприятия зависит от:

- важности целей для предприятия;
- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

Общий бюджет программ КСО был определен как процент чистой прибыли предприятия.

Таблица 12 – затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Направление процента от продаж конкретных предоставляемых услугах на проведение	Руб.	10000	10000

социальных программ			
Предоставление бесплатных оборудований или возможных услуг для повышения развития физической культуры и спорта с целью привлечения детей к здоровому образу жизни по праздникам в детские дома	Руб.	35000	35000
Участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе раз в месяц	Руб.	5000	5000
			Итого: 50000

Сумма в размере 10000 руб. из данного бюджета была отведена на проведение социальных программ, которые позволят повысить репутацию компанию, увеличить заинтересованность постоянных клиентов, тем самым нарастив и закрепив круг постоянных посетителей.

35000 руб. будут потрачены на спортивное оборудование для детей в детских домах, что будет свидетельствовать об устойчивом положении компании и его финансовой стабильности, которые позволят привлечь новых поставщиков, кредиторов, инвесторов и крупных клиентов.

Также раз в месяц два сотрудника будут принимать бесплатное для местных сообществ участие в работе на их благо, а фитнес-клуб обязуется оплачивать эту работу в размере 2500 руб. на человека, что поспособствует повышению профессионализма работников и увеличению интереса со стороны потенциально возможных клиентов.

5. Ожидаемая эффективность программ КСО

Таблица 113 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Направление процента от продаж конкретных предоставляемых услугах на проведение социальных программ	10000 руб.	Улучшение имиджа компании, стимулирование сбыта	Улучшение материального благополучия граждан, помощь нуждающимся
Предоставление бесплатных оборудований или возможных услуг для повышения развития физической культуры и спорта с целью привлечения детей к здоровому образу жизни по праздникам в детские дома	35000 руб.	Повышение репутации компании, привлечение инвестиций	Помощь нуждающимся
Участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе раз в месяц	5000 руб.	Повышение квалификации персонала, Обеспечение детского досуга, на благо местных сообществ на добровольной основе раз в месяц установление связи с органами местного самоуправления	Обеспечение детского досуга, на благо местных сообществ на добровольной основе раз в месяц установление связи с органами местного самоуправления помощь ветеранам, улучшение экологической обстановки в регионе и т.д

Как видно из таблицы, соотношение затраты – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным для всех предложенных мероприятий, что свидетельствует о правильности их выбора.

Таким образом, Компания, реализуя программы КСО, получает такие преимущества как, привлечение и удержание перспективных и квалифицированных сотрудников, стимулирование сбыта, укрепление

имиджа и репутации социально ответственной и финансово стабильной Компании, привлечение инвестиций.

Заключение

Кадровая политика – это набор установок, взглядов и принципов, которые ложатся в основу выбора направления и определяют содержания работ, связанных с персоналом. Для верного выбора кадровой политики очень важно учитывать, как внешние, так и внутренние факторы, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации. Основными задачами кадровой политики является привлечение и удержание сотрудников, которые имеют высокую квалификацию и определенный опыт, также помогать развиваться и строить свою карьеру каждому сотруднику.

Основными критериями оценки эффективности кадровой политики организации являются:

- Уровень обеспеченности кадрами;
- Уровень квалификации сотрудников организации;
- Стабильность кадров;
- Низкий уровень текучести;
- Позитивный социально-психологический климат в коллективе.

ООО «Рекурс» – организация, которая предоставляет спортуслуги на высоком уровне. Открытие организации состоялось 20 мая 2018 года, но за короткий срок фитнес-клуб уже составил хорошую конкуренцию другим заведениям с аналогичными услугами.

«Рекурс» имеет линейную структуру организации. Все важные решения принимает руководитель компании, также основная ответственность лежит именно на нем.

Директор фитнес-клуба несет полную ответственность за состояние организации, за качество предоставляемых услуг, также в подчинении директора имеются 10 сотрудников.

В данной работе была проанализирована эффективность кадровой политики ООО «Рекурс». В ходе анализа структуры и качественных характеристик персонала было выявлено.

- ООО «Рекурс» имеет 10 сотрудников, которые на высоком уровне выполняют свои обязанности и с помощью сотрудников организация отлично функционирует, в связи с тем, что руководитель на данный момент не имеет такой цели, как расширение организации, то компания имеет высокий уровень обеспеченности кадрами.
- Можно также сделать вывод, что сотрудники организации имеют определенный набор навыков и умений и самое главное, что персонал имеет необходимый уровень образования.
- В организации наблюдается довольно высокий уровень текучести кадров, но руководитель предпринимает необходимые меры для снижения текучести (бонусные премии за переработку тренерам, бесплатное обучение, оплата расходов за повышение квалификации, пиар страницы в социальных сетях тренера, бесплатные занятия в фитнес-клубе для рабочего персонала.)

Из этого можно сделать вывод, что фитнес-клуб ведет свою деятельность не так давно, что поспособствовало росту текучести кадровой политики, но на сегодняшний день коллектив остался в том же составе, выговоров или увольнений нет, что говорит о стабильной кадровой политике организации. Руководство и рабочий персонал отлично взаимодействуют друг с другом, все с полной ответственностью выполняют свои рабочие обязательства.

Организация имеет достаточный уровень обеспеченности кадрами для успешного ведения своей деятельности. Все сотрудники организации имеют необходимое образование для определенной должности. Особо строго идет отбор на рабочее место тренера, в связи с тем, что два тренера, которые были уволены из организации существенно понизили репутацию фитнес-клуба из-за низкого уровня качества услуг. Спустя небольшой промежуток времени фитнес-клуб снова вернул утраченный уровень деловой репутации, благодаря

повышению квалификации оставшихся тренеров и продвижению рекламы своего фитнес-клуба в социальных сетях.

ООО «Рекурс» имеет достаточно эффективную кадровую политику. Это можно аргументировать тем, что в организации имеются такие высокие экономические показатели, как: коэффициент удержания клиентов (94 %), доход с клиента (30000 руб.), доход на квадратный метр (60000 руб.). Также организация имеет достаточный уровень обеспеченности кадрами, руководитель серьезно и ответственно подходит к подбору персонала, все сотрудники имеют необходимый уровень квалификации и за последние полгода не было увольнений по инициативе сотрудников и по инициативе работодателя, это говорит о том, что сотрудники довольны работой руководителя и наоборот.

Таким образом, учитывая полученные в ходе исследования результаты, можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Рекурс»:

- проведение опросов среди сотрудников организации насчет удовлетворенности их рабочим местом;
- дополнительное поощрение для тренеров связанное с их количеством клиентов;
- поощрение за выдвижение новых идей развития организации;
- введение новой должности в организации – «менеджер по подбору персонала».

ООО «Рекурс» – фитнес-клуб, который отлично конкурирует на рынке, который имеет довольно высокий уровень по экономическим показателям и достаточно успешную кадровую политику. Разработанные методы для совершенствования кадровой политики помогут компании улучшить деятельность персонала, отношения между коллективом и руководством, что в итоге повысит уровень экономических показателей.

Список использованных источников

1. Кадровая политика организации [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/14229> (дата обращения 20.04.2019).
2. Этапы построения кадровой политики [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.wikireading.ru/16860> (дата обращения 20.04.2019).
3. Кадровая политика как часть стратегически-ориентированной политики организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/kadrovaya-politika-kak-chast-strategicheskii-orientirovannoy-politiki-organizatsii> (дата обращения 20.04.2019).
4. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 23.04.2019).
5. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации [Электронный ресурс]. URL: https://studwood.ru/925055/management/vzaimosvyaz_kadrovoy_politiki_strategii_razvitiya_organizatsii (дата обращения 28.04.2019).
6. Стратегия управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/strategiya-upravleniya-personalom.html> (дата обращения 30.04.2019).
7. Планирование и механизм реализации кадровой политики организации [Электронный ресурс]. URL: <https://studfiles.net/preview/4384652/page/6/> (дата обращения 01.05.2019).
8. Жизненный цикл организации [Электронный ресурс]. URL: <http://odiplom.ru/lab/zhiznennyi-cikl-organizatsii.html> (дата обращения 02.05.2019).
9. Количественная и качественная характеристика персонала предприятия [Электронный ресурс]. URL: https://studwood.ru/1490959/ekonomika/kolichestvennaya_kachestvennaya_harakteristika_personala_predpriyatiya (дата обращения 03.05.2019).

10. Формирование кадровой политики организации [Электронный ресурс]. URL: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ac79b5c43a88521216d27_0.html (дата обращения 04.05.2019).
11. Факторы эффективности кадровой политики организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/factory-effektivnosti-kadrovoy-politiki-organizatsii> (дата обращения 05.05.2019).
12. Стимулирование труда: критерии качества [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-truda-kriterii-kachestva> (дата обращения 06.05.2019).
13. Ресурсный и кадровый подходы в формировании кадровой политики организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/resursnyy-i-kadrovyy-podhody-v-formirovanii-kadrovoy-politiki-organizatsii> (дата обращения 07.05.2019).
14. Концепция диагностики вида кадровой политики организации [Электронный ресурс]. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/05/13/1267067110/ecs_n_201007.pdf (дата обращения 08.05.2019).
15. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/soderzhanie-zadachi-i-metodiki-formirovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiya> (дата обращения 08.05.2019).
16. Проектирование и реализация кадровой политики [Электронный ресурс]. URL: https://studopedia.su/10_164027_proektirovanie-i-realizatsiya-kadrovoy-politiki.html (дата обращения 08.05.2019).
17. Кадровая политика организации [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/14229/1/%d0%9f%d0%b0%d1%80%d1%85%d0%b8%d0%bc%d1%87%d0%b8%d0%ba%20%d0%95.%d0%9f.%d0%9a%d0%b0%d0%b4%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%8f%20%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%b8%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b0%20%d0%be%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b7%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%b8.pdf> (дата обращения 08.05.2019).

18. Понятие кадровой политики [Электронный ресурс]. URL: https://studwood.ru/1953011/menedzhment/ponyatie_kadrovoy_politiki (дата обращения 08.05.2019).
19. 6 ключевых KPI для оценки работы фитнес-клуба [Электронный ресурс]. URL: <https://consultingforfitness.ru/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-dlya-ocenki-raboty-fitness-kluba/> (дата обращения 09.05.2019).
20. Кадровая политика [Электронный ресурс]. URL: http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_03_2.htm (дата обращения 09.05.2019).
21. Методы и цели оценки персонала как превратить из сотрудников из инструмента в мозговой центр компании [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html> (дата обращения 09.05.2019).
22. Причины текучести кадров и способы ее предотвращения [Электронный ресурс]. URL: <https://acenter.ru/article/prichiny-tekuchesti-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashcheniya> (дата обращения 10.05.2019).
23. Какие показатели фитнес-клуба надо анализировать? [Электронный ресурс]. URL: <https://fitnessexpert.com/journal/kakie-pokazateli-raboty-fitness-kluba-nado-analizirovat> (дата обращения 10.05.2019).
24. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/66333/menedzhment/povyshenie_effektivnosti_kadrovoy_politiki_praktika_realizatsii (дата обращения 11.05.2019).
25. Качественные характеристики персонала [Электронный ресурс]. URL: https://studopedia.su/15_152576_kachestvennye-harakteristiki-personala.html (дата обращения 12.05.2019).
26. Движение персонала [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/81576/ekonomika/dvizhenie_personala (дата обращения 13.05.2019).
27. Движение персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://studfiles.net/preview/4241126/page:5/> (дата обращения 13.05.2019).

28. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-razrabotki-kadrovoy-strategii-predpriyatiya> (дата обращения 14.05.2019).
29. Социально-кадровая политика российских предприятий [Электронный ресурс]. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/798/811/1219/001_mir_2007_4.pdf (дата обращения 15.05.2019).
30. Оценка персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html> (дата обращения 16.05.2019).
31. Удержание персонала: 10 советов, как сохранить ценные кадры [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2213-uderjanie-personala> (дата обращения 17.05.2019).
32. Самые эффективные и непопулярные способы удержания сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prostoy.ru/1547.html> (дата обращения 18.05.2019).
33. Как сплотить коллектив [Электронный ресурс]. URL: <https://practicum-group.com/blogs/stati/kak-splotit-kollektiv/> (дата обращения 19.05.2019).
34. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Электронный ресурс]. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/38109> (дата обращения 19.05.2019).
35. Основные сплочения рабочего коллектива [Электронный ресурс]. URL: <https://fainaidea.com/jeto-interesno-znat/osnovnye-sposoby-splocheniya-rabochego-55946.html> (дата обращения 20.05.2019).
36. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]. URL: <http://econom-lib.ru/4.php> (дата обращения 23.05.2019).
37. Понятие кадровой политики, ее виды и взаимосвязь со стратегией развития организации [Электронный ресурс]. URL: <https://students-library.com/library/read/26448-ponatie-kadrovoy-politiki-ee-vidy-i-vzaimosvaz-so-strategiej-razvitia-organizacii> (дата обращения 25.05.2019).

38. Понятие, функции и структура кадровой политики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bestreferat.ru/referat-394805.html> (дата обращения 26.05.2019).

39. Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-sotsialnye-programmy-kak-sposob-uderzhaniya-personala-v-organizatsii> (дата обращения 28.05.2019).

40. Устав ООО «Рекурс» [Электронный ресурс]. URL: https://vk.com/doc122727242_502411699?hash=96c8893d3ef3f0c616&dl=93b703f7d3a00dd40c (дата обращения 29.05.2019).

41. Как правильно рассчитать текучесть персонала? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63039-red-tekuchest-personala> (дата обращения 30.05.2019).

Приложение А

(обязательное)

Кадровые мероприятия организации

Таблица А.1 – Кадровые мероприятия в закрытой и открытой кадровой политике организации

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов.	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамического роста	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая)
Закрытая кадровая политика			
	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации.
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников