

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система подбора и отбора персонала в организации общество с ограниченной ответственностью «ЛЮКА» г. Томск

УДК 005.953(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Жаравина Ольга Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Жаравиной Ольге Евгеньевне

Тема работы:

**Система подбора и отбора персонала в организации общество с ограниченной
ответственностью «ЛОКА» г. Томск**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования: ООО «ЛОКА» -

компания по производству пластмассовых плит, полос, труб, профилей.

Предмет исследования: Процессы отбора и подбора персонала в организации.

Цель работы: Разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в штат компании ООО «ЛОКА».

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом»,

	<p>«Инновационный менеджмент»</p> <p>2.Монографии.</p> <p>3.Статьи периодических изданий</p> <p>4.Учебники.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Рассмотреть понятия подбора, отбора и найма персонала в контексте кадровой политики.</p> <p>2.Рассмотреть характеристику и историю предприятия ООО «ЛОКА».</p> <p>3.Провести анализ работы отдела кадров по подбору и отбору персонала в ООО «ЛОКА».</p> <p>4.Оценить эффективность кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора, отбора и найма персонала в ООО «ЛОКА».</p> <p>5.Определить недостатки ведения кадровой политики в части подбора, отбора и найма персонала в ООО «ЛОКА».</p> <p>6.Разработать рекомендации по устранению недостатков в системе работы отдела кадров ООО «ЛОКА».</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
1. Теоретические аспекты кадровой политики и управления трудовыми ресурсами	
2. Анализ кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора, отбора и найма персонала в ООО «ЛОКА».	
3. Оценка эффективности кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора и отбора персонала в ООО «ЛОКА»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Жаравина Ольга Евгеньевна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 83 с., 4 табл., 41 источник, 3 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, организация, кадры, стимулирование, мотивация, кадровая политика.

Объект исследования: ООО «ЛОКА» - компания по производству пластмассовых плит, полос, труб и профилей.

Предмет исследования: процессы отбора и подбора персонала в организации ООО «ЛОКА»

Цель работы: Разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в штат компании ООО «ЛОКА».

Разработка данных рекомендаций произведена на основании изучения процесса кадровой политики по отбору, подбору и адаптации сотрудников в данной организации.

В работе использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, сравнительный метод, метод анализа документов, метод прогнозирования, метод статистического анализа. В ходе написания выпускной квалификационной работы проведен анализ литературы, использован метод наблюдения.

Область применения: развитие технологии по совершенствованию работы отдела кадров в части подбора, отбора и найма персонала в организации.

Социальная значимость работы: по итогам проделанной работы были сформулированы рекомендации для устранения недостатков в системе работы отдела кадров на примере ООО «ЛОКА».

Определения

Кадровая политика – это совокупность норм и правил, представлений и целей, определяющих содержание и направление работы с персоналом. Она является ядром системы управления персоналом. Кадровую политику формирует руководство организации, а реализует ее кадровая служба в процессе выполнения её работниками своих функций. Кадровая политика находит свое отражение в следующих нормативных документах: коллективном договоре, правилах внутреннего распорядка.

Факторы внешней среды – это факторы, которые организация, будучи субъектом управления, не в силах изменить. Однако, должна их учитывать, для определения потребности в персонале, а так же для источников покрытия этой потребности.

Факторы внутренней среды – факторы, поддающиеся управлению и воздействию со стороны организации.

Подбор персонала в контексте кадровой политики – это анализ претендентов на вакантную должность в компанию, согласно их профессиональным умениям и опыту работы в похожей сфере деятельности.

Отбор персонала в контексте кадровой политики – это исключение претендентов, которые прошли стадию подбора персонала в компанию и претендуют на вакантные места в этой компании.

Найм персонала в контексте кадровой политики – это процесс оформления трудовых отношений между работодателем и специалистом, который успешно прошел отбор и подбор персонала в компании.

Подбор персонала – это один из важнейших этапов в работе с кадрами, который содержит в себе расчет в потребности персонала, построение модели рабочих мест, отбор кадров и создание кадрового резерва.

Отбор персонала – это непринужденный процесс подбора сотрудников, в соответствии с потребностями компании в человеческих ресурсах.

Стратегическое управление – ориентируется на человеческий ресурс как основу компании, гибко реагирующая на изменяющуюся динамику

внешней среды, вносящая своевременные изменения, которые позволяют добиться преимуществ перед конкурентами, учитывая предпочтения клиентов организации и опираясь на особенности своей организации.

Потенциал руководящего персонала – это группа сотрудников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности в соответствии с компетенциями, личными и профессиональными качествами.

Компетентные кадры – это группа руководителей и подчиненных, которые имеют дар управлять, и которые отвечают требованиям, заявленным к должности определенного уровня.

Коучинг (англ. *Coaching*-обучение, тренировка) – метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. Работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

Коучер – это высококвалифицированный тренер-консультант, который должен обладать определенными знаниями и способностями.

МФК (Международная федерация коучей) – это профессиональное объединение персональных тренеров, цель которого поддерживать установившиеся стандарты коучинга в мировой практике.

Хедхантинг (англ. *headhunting*-охота за головами, где *head*-голова и *hunting*-охота) – это перспективный способ подбора особенно ценных специалистов.

Содержание

Введение	9
Глава 1. Теоретические аспекты кадровой политики и управления трудовыми ресурсам.....	18
1.1 Понятие и сущность кадровой политики.....	18
1.2.Понятия подбора, отбора, найма персонала в контексте кадровой политики организации.....	26
1.3.Подбор и отбор персонала, как основы управления трудовыми ресурсами.....	29
1.4.Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала.....	43
Глава 2. Анализ кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора, отбора и найма персонала в ООО «ЛОКА».	
2.1. История возникновения ООО «ЛОКА».....	50
2.2.Характеристика кадровой политики в подборе, наборе, найме и управления трудовыми ресурсами в ООО «ЛОКА».....	51
2.3.Анализ работы отдела кадров по отбору и подбору персонала в ООО «ЛОКА».....	56
2.4 Создание кадрового резерва в организации ООО «ЛОКА».....	60
Глава 3. Оценка эффективности кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора и отбора персонала в ООО «ЛОКА».....	63
3.1 Оценка процесса ведения кадровой политики	63
3.2 Недостатки ведения кадровой политики в отношении подбора и отбора персонала на предприятие.....	68
3.3 Рекомендации по устранению недостатков в системе работы отдела кадров ООО «ЛОКА».....	70
Заключение	75
Список литературы	79
Приложение А.....	82
Приложение Б.....	83
Приложение В.....	84

Введение

В современном мире основным ресурсом производства любой компании, является разного рода информация. Ключевой составляющей ресурсного запаса компании становится информация. Основным обладателем полезной для компании информации, является человек. Ни один из факторов производства, не имеет такого веса и значимости для предприятия, как информация.

Капитал без нужной информации, знаний и вектора направления – является суммой денежных средств, которая принадлежит учредителю. Если таким ресурсом как капитал владеет неопытный управленец, данный ресурс может быть утерян в кратчайшие сроки. Земля и инструменты производства товаров и услуг, не могут быть надлежащим образом востребованы с наибольшей отдачей, без информации об их самом выгодном варианте применения. Без взаимодействия информации и недвижимости, недвижимость будет невостребованным материалом, только лишь сырьем для производства.

Рассматривая человека как объект извлечения прибыли для организации, он, как и все предшествующие факторы производства, не будет ничего стоить без вложенной в него необходимой информации. Без владения информацией, сам по себе человек остается обыкновенным ресурсом, интеллектуальным станком для производства. Но как только в удачное время наполняешь его нужной информацией, он начинает приносить большую прибыль для организации.

Ценным кадром и сотрудником, для любой организации, человека делает информация. И чем больше он наполнен информацией, чем ближе и актуальнее в настоящее время вложенная в человека информация на текущей стадии развития предприятия, тем он больше ценится для этой организации. Кроме того он наиболее востребован на рынке труда смежных и профильных профессий, где он сможет применять свои навыки.

Значимость кадра для компании увеличивается в прямой пропорции с тем, как он приобретает нужную ему информацию для профессиональной деятельности. Такая закономерность имеет и обратную силу. Чем меньше работник квалифицирован в своей сфере деятельности, тем больше он может оказать услуг с меньшей полезностью для компании и по менее выгодной цене для себя. Другими словами он становится все ближе к числу разнорабочих на предприятии, становится работником массовой специальности, работник обезличивается как специалист.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что сотрудник, который обладает актуальной информацией, на данном этапе жизненного цикла компании, является основным показателем для повышения оптимизации процессов производства.

Обученный сотрудник имеет возможность найти недостающие факторы производства, без какого – либо риска для организации, поэтому он является ключевым фактором для производства. Компетентный менеджер по подбору персонала найдет квалифицированных сотрудников, которые смогут привлечь инвестиции в компанию.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для создания производства качественного продукта требуются некоторые составляющие:

1. Идея, концепт предоставляемой услуги или производимого товара;
2. Компетентный менеджер по подбору персонала, который сумеет сформировать эффективную команду сотрудников, которые, в свою очередь, реализуют концепт производства компании.

Шаг по найму и поиску такого человека является главным в построении компании, потому что от этого напрямую зависит, сколько денежных средств вы сохраните, при его правильно проделанной работе. В случае принятия на работу не квалифицированного персонала, можно детерминировать цепочку негативных последствий, которые будут необратимы. Так же, при приеме сотрудника, некомпетентного в своей сфере деятельности, пропадает темп производства, возникают издержки,

необходимые на его переквалификацию, уменьшается производительность труда, а впоследствии и прибыль предприятия. Такие последствия могут возникнуть при некомпетентности работника в области его специальности, при нехватке у сотрудника информации, которая требуется для выполнения работы.

В настоящее время каждая организация имеет численность в среднем 15-20 человек, поэтому в таких компаниях предусмотрена должность, или же приходящая ставка менеджера по подбору персонала.

По мере роста масштаба предприятия, изменяется и отношение к подбору персонала, так как при найме новых сотрудников подбор персонала должен осуществляться с наибольшей эффективностью. При приеме новых работников эффективность компании должна только расти, а не оставаться на том же месте или же снижаться.

В связи с этим в организациях появляются выделенные позиции. Подбором и отбором персонала занимается специально выделенный человек, который имеет навык работы в данной области.

Чем труднее организовано производство, тем больше необходимо знаний и компетентности кадровику в сфере подбора и отбора персонала в соответствии с требованиями на вакантную должность в компании. На самом деле процессы подбора и отбора персонала значительно отличаются в организациях разной сферы деятельности. Возьмем, к примеру, салон красоты и крупный производственный завод. В первую очередь наблюдаются значительные различия в численности сотрудников. А также всему персоналу завода необходимо иметь специальные знания, в той области деятельности, куда он хочет устроиться. И речь идет совсем не о том, что на заводе труд рабочих ценится больше, чем труд работников салона красоты. Дело в том, что каждый сотрудник оказывает влияние на конечный продукт и на будущее преуспевание компании в целом.

Любой отдел кадров, в любой компании, ставит перед собой 2 задачи:

1. Не впускать в компанию неквалифицированных сотрудников.

2. Привлечь в компанию квалифицированных сотрудников или привлечь сотрудника из иной организации, в случае если он для них является ценным кадром.

Данная выпускная квалификационная работа, будет посвящена привлечению компетентных сотрудников в штат компании, которые будут соответствовать критериям вакантной должности в этой компании.

В настоящий момент все более популярными становятся агентства по подбору персонала, кадровые агентства, организации, которые используют метод «хедхантинг» (перспективный способ подбора особенно ценных специалистов). Это связано с тем что:

1. Многие организации сталкиваются с нехваткой времени на подбор и отбор персонала.
2. Недостаток средств, содержать отдел кадров на полноценной материальной основе.
3. Разделение ответственности за принятого работника между организацией, которая непосредственно предоставляет соискателю вакантную должность, и организацией, которая занималась отбором и подбором этого сотрудника в соответствии с требованиями компании-заказчика.

В случае, когда организация пользуется услугами фирм по подбору персонала, ответственность за прием соответствующих требованиям организации специалистов, несет кадровое агентство, а организация-заказчик опирается на их мастерство, опыт и репутацию, сформировавшуюся на рынке предоставления данной услуги.

Получается, что отдел кадров и человек, который отвечает за подбор персонала в организации, играют главную роль в построении эффективной организации труда и дальнейшего получения прибыли в данной организации. Это обусловлено тем фактом, что при качественном отборе персонала, в организацию попадает сотрудник, который владеет актуальной

информацией. Таким образом, управленец обеспечивает эффективную работу производства товаров и услуг на предприятии.

В работе Дятлова В.А. и Травина В.В. отмечено, что процесс адаптации персонала создается для того, чтобы выполнялась постоянное и целенаправленное обучение и подготовка специалистов и руководителей, которые состоят в основе компании. Данная система будет исполнять функцию обеспечения «безболезненной» и четко сформированной преемственности, в том случае, когда понадобится замещение той или иной руководящей должности, к тому же такая система минимизирует риск назначения на должность сотрудника, не соответствующего предъявляемым требованиям к должности.

Одегов Ю.Г. целью работы по управлению кадровыми ресурсами определяет довольно быстрый рост профессиональных навыков и опыта, стабильное поддержание профессионального опыта, необходимого для работы специалисту по кадрам [35,с.89].

Кибанов А.Я. рассматривает цель адаптации персонала как запланированную, научно доказанную подготовку претендентов для замещения вакантных должностей и их рациональное использование на разнообразных уровнях и направлениях аппарата управления, вследствие чего компания получит прибыль и выгоду. Основное стремление должно быть сконцентрировано на формировании хорошо подготовленных кадров, способных в кратчайшие сроки изучить новый участок работы и найти действенное решение проблем, стоящих перед ним [24,с.101].

Поэтому, присутствие эффективной системы подбора персонала в компании дает возможность заранее и эффективно устроить обучение или стажировку сотрудников, состоящих в кадровом резерве, целесообразно их использовать на разнообразных направлениях и этапах системы управления.

В работах Масловой Е.В говорится о том, что создание и работа с кадровым механизмом найма персонала анализируется как основание служебно-квалификационного передвижения. Цель данного передвижения

закключается в грамотном снабжение начальником необходимой степени квалификации рабочих мест сотрудниками, имеющими личные качества и должный опыт работы, а также их закрепление на этих должностях [32,с.77].

Максимцев И.А. и Негруль С.В. считают, что организации следует досконально составлять планы потребности в сотрудниках, принимая к сведению всевозможные обстоятельства. Планирование потребности в персонале – это вид управленческой деятельности, который направлен на обеспечение компании кадрами для осуществления установленных целей. Благодаря планированию потребности в персонале можно определить сколько, где и когда требуется персонал и какой квалификацией и компетенцией он должен обладать, а так же установить какие расходы понадобятся на сотрудников в конкретной компании [21,с.176].

Так же в этот процесс Максимцев И.А. относит работу с кадровым резервом. Кадровое планирование он делит на тактическое и стратегическое планирование. Тактическое планирование представляет собой анализ потребностей компании в сотрудниках на запланированный отрезок времени. Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, декретных отпусков, выходов на пенсию, сокращений и т.д. При стратегическом планировании создается специальная программа по выявлению потенциала сотрудников, которые в будущем потребуются компании. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов, и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем [21,с.155].

Чеховских И.А. говорит о том, что кадровый резерв – это инструментальное суждение, и не является обязательным для всех. Для того чтобы компания начала работать с кадровым резервом нужны определенные обстоятельства:

1. Основной руководящий персонал устаревает, а на их замену не хватает молодых и перспективных специалистов;
2. В связи с ростом организации появляется потребность в менеджерах, которые смогут взять на себя руководство новых отделов;

3. Если в компании отсутствует карьерный рост, и начинают увольняться высокоперспективные сотрудники;

4. Когда в организации уже давно устарели правила повышения и замещения специалистов;

5. В случае перехода организации на новую ступень развития увеличиваются требования к профессионализму менеджеров [14,с.49].

Дульзон А.А. полагает, что эффективная система подбора и адаптации кадров дает возможность найти работников, у которых имеется потенциал к руководящей деятельности, тем самым увеличивая их компетентность. При этом осуществляется в свое время организованный план ротации кадров, легкая замена поколений, наследственность поколений, быстрая адаптация в должности, потому что сотрудник располагает информацией о специфике организации, и о организационной культуре данной организации. Это несет в себе минимальные затраты на работу с кадровым резервом [9,с.96].

В своих работах Кафидова В.В. отмечает то, что потенциал руководящего персонала – это группа сотрудников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности в соответствии с компетенциями, личными и профессиональными качествами. Автор обращает внимание на то, что в создании потенциала кадров должны проявлять интерес все, кто неравнодушен к будущему компании. Даже если к этому равнодушно начальство, то такой интерес должен возникнуть у акционеров и вышестоящих органов управления [23,с.101].

Базаров Т.Ю. считает, что компетентные кадры – это группа руководителей и подчиненных, которые имеют дар управлять, и которые отвечают требованиям, заявленным к должности определенного уровня. Также это те работники, которые прошли через серьезный отбор и целостную квалификационную подготовку. Чтобы работа с кадровым резервом действительно работала необходимо конкретно прописать, что именно она должна делать [9,с.114].

Шлендер П.Э. в своих работах уделяет внимание планированию кадров. Он сообщает, что суть планирования кадров заключается в пропорциональном и целенаправленном развитии и использовании трудовых ресурсов компании. В планировании заинтересованы как сама компания, так и персонал, оно помогает обеспечить организацию трудовыми ресурсами, предоставляет специалистам рабочие места, согласно их квалификации [39,с.47].

Санина А.Г. и Котляров И.Д. в своих работах выявляют одну из функций создания кадрового потенциала, а именно управление талантами. Управление талантами, по их мнению, это работа с потенциальными кадрами. Управление талантами представляет собой функциональный бизнес-процесс HR-службы [11,с.56].

Объектом исследования моей выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «ЛОКА» – компания по производству пластмассовых плит, полос и профилей, которая находится в городе Томске.

Предметом исследования являются процессы отбора и подбора персонала в компанию ООО «ЛОКА».

Цель моей дипломной работы: разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в штат компании ООО «ЛОКА».

Разработка данных рекомендаций будет произведена на основании изучения процесса кадровой политики по отбору, подбору и адаптации сотрудников в данной организации.

Для достижения данной цели моей выпускной квалификационной работы, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия подбора, отбора и найма персонала в контексте кадровой политики.
2. Рассмотреть характеристику и историю предприятия ООО «ЛОКА».

3. Провести анализ опыта работы отдела кадров по подбору и отбору персонала в ООО «ЛОКА».
4. Оценить эффективность ведения кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в аспекте подбора, отбора, найма персонала в компании ООО «ЛОКА».
5. Сформулировать недостатки ведения кадровой политики в отношении подбора персонала, отбора и найма на предприятии ООО «ЛОКА».
6. Разработать рекомендации по устранению недостатков в системе работы отдела кадров ООО «ЛОКА»

По итогам проделанной работы будут сформулированы рекомендации для устранения недостатков в системе работы отдела кадров на примере ООО «ЛОКА»

Глава 1. Теоретические аспекты кадровой политики и управления трудовыми ресурсами

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

В первом параграфе дается определение кадровой политики, раскрывается ее назначение и сущность в компании. Также рассматриваются цели, виды, инструменты, свойства и направления кадровой политики.

Кадровая политика – это совокупность норм и правил, представлений и целей, определяющих содержание и направление работы с персоналом. Она является ядром системы управления персоналом. Кадровую политику формирует руководство организации, а реализует ее кадровая служба в процессе выполнения её работниками своих функций. Кадровая политика находит свое отражение в следующих нормативных документах: коллективном договоре, правилах внутреннего распорядка [7,с.45].

Набор основополагающих принципов, реализуемых кадровой службой предприятия и работа с кадрами, все это является кадровой политикой, которая представляет собой особую стратегическую линию поведения в работе с персоналом [1,с.88].

В широком понимании данного термина, можно сказать, что кадровая политика является целенаправленной деятельностью по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом будет способствовать достижению целей организации и соответствовать ее приоритетам [2,с.103].

Целью кадровой политики является обеспечение организации штатом сотрудников. А именно, сохранение, найм, подбор и обновление численности качественного персонала в соответствии с потребностями, как организации, так и требованиями действующего трудового законодательства. Так же рациональное использование персонала, поддержание эффективной работы предприятия [8,с.67].

Кадровая политика не может существовать в виде определенного документа, в котором описываются нормы, правила и т.д. Но кадровая

политика присутствует в каждой организации, вне зависимости от степени выраженности.

Во всех существующих организациях кадровая политика не может быть одинаковой. Формирование кадров связано с выбором наиболее эффективной стратегии обеспечения трудом, с учетом влияющих обстоятельств, которые характерны для настоящего и будущего.

Формируя кадровую политику, следует выявить потенциальные возможности в сфере управления персоналом. Определить направление работы с сотрудниками, их подбор и найм, с такой целью, чтобы успешно реализовать стратегию организации. В формировании политики предприятия главную роль играют факторы окружающей среды. А именно, внутренние и внешние [4,с.39].

Факторы внешней среды – это факторы, которые организация, будучи субъектом управления, не в силах изменить. Однако, должна их учитывать, для определения потребности в персонале, а так же для источников покрытия этой потребности [3,с.79].

К таким факторам относят:

- Демография
- Ситуация на рынке труда
- Экономическое развитие
- Научно-технический прогресс
- Трудовое законодательство

Факторы внутренней среды – факторы, поддающиеся управлению и воздействию со стороны организации [3,с.188].

К таким факторам относятся:

- Деятельность организации
- Цель
- Стил ь управления
- Финансовые ресурсы

- Кадровый потенциал организации
- Стилъ руководства

Оценив ситуацию, которая сложилась в настоящем времени, а так же учитывая факторы окружающей среды, сложились определенные требования к политике в современных условиях [13,с.59].

1) Для существования конкретного предприятия кадровая политика должна быть тесно связана с целью этого предприятия. Именно в этом она представляет кадровое обеспечение – реализацию цели.

2) Гибкость политики. С одной стороны, кадровая политика должна быть стабильной. С другой, она должна быть динамичной. То есть в случае, если предприятие меняет свою тактику, кадровая политика должна легко поддаться корректировке, чтобы не разрушить уже имеющуюся структуру. Стороны, которые направлены на интерес персонала, и которые связаны с организационной культурой предприятия, должны оставаться стабильными. Последнее включает в себя ценности, нормы поведения, убеждения и характер жизнедеятельности предприятия.

3) Формирование квалифицированного персонала в любом случае сопровождается определенными финансовыми издержками. По этому, кадровая политика должна быть экономически обоснованной. Исходить из своих реальных возможностей, затраты не должны быть напрасными.

4) Чтобы работа персонала была наиболее эффективна, кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к подбору персонала, так как это огородит организацию от лишних издержек в будущем производстве.

В современных условиях, кадровая политика направлена на такую систему работы с кадрами, которая ориентировалась бы на достижение и социального и экономического эффекта. При этом, соблюдается действующее законодательство, учитываются нормативные акты и правительственные решения.

Виды кадровой политики.

Как говорилось выше, кадровая политика не может быть одинакова везде. Выделяют несколько видов [9,с.101]. Виды кадровой политики разделены на два направления:

- 1) Масштаб кадрового мероприятия
- 2) Степень открытости.

Кадровая политика по масштабу кадрового мероприятия. Виды этой категории связаны с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий (будь то найм персонала, его подбор, отбор, или же адаптация). Управленческий аппарат непосредственно влияет на кадровую ситуацию в организации.

В результате анализа литературы, можно сделать вывод о том, что выделяют следующие виды кадровой политики [16,с.240]:

- Активная
- Пассивная
- Реактивная
- Превентивная

Активная кадровая политика.

Для активной кадровой политики характерно наличие у руководства прогнозов развития предприятия, а так же методы и средства для воздействия на персонал, реализуемые через отдел кадров предприятия, и его мероприятия проводимые данным отделом с целью найма, подбора, адаптации персонала в организации. Кадровая служба может создавать антикризисные кадровые программы, проводить мониторинг ситуации и отслеживать исполнение программ на среднесрочный и долгосрочный периоды. Если основные цели и ценности будут объявлены, то активная кадровая политика будет более эффективна. Проводя анализ ситуации прогноза, руководство может обнаружить его основы рациональными и нерациональными. Поэтому можно выделить две разновидности активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая.

Рациональная политика. При такой политике руководство получает точный диагноз и аргументированный прогноз развития ситуации. Так же имеет возможность повлиять на данную ситуацию. В это время кадровая служба обладает средствами для диагностики персонала и средствами прогнозирования ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В такой программе анализируют периоды и потребности в кадрах. Составная часть плана – это кадровая работа с множественными способами ее реализации.

Авантюристическая кадровая политика. При такой политике руководитель не имеет точного диагноза и аргументированного прогноза развития ситуации, но пытается на нее повлиять. Кадровая служба не владеет средствами прогнозирования и диагностики персонала. Но в программу развития организации все так же включен план кадровой работы, который ориентирован на достижение поставленной цели. План работы создается исключительно на целях работы с персоналом.

Пассивная кадровая политика. При данной политике целиком отсутствуют прогнозы в потребностях кадров, нет средств оценки персонала и труда. Руководитель работает в экстренном режиме. А именно, в случае возникновения конфликта, руководитель отдает все возможное для его разрешения, не обращая внимания на причину возникновения конфликтной ситуации. В общем, при пассивной кадровой политике не существует программы влияния на персонал, а кадровая работа занимается только устранением отрицательных результатов некачественного подбора персонала в организации и введения некачественных, со стороны компетенции, сотрудников [25,с.67].

Реактивная кадровая политика. Полная противоположность пассивной кадровой политики. Работая с персоналом, контролируются симптомы отрицательного состояния в работе. Изучаются причины появления конфликтов, отсутствует высокая производительность труда, возникает кризис. Руководство незамедлительно принимает меры, которые способны

устранить кризис. Решение проблемы начинается с причины ее возникновения. В такой организации кадровая служба владеет средствами диагностирования, и оказывает меры экстренной помощи. Проводятся мероприятия по адаптации вновь принятого персонала в организацию, а также жесткий отбор при приеме на вакантную должность в организации [17,с.49].

Превентивная кадровая политика. Предприятие владеет обоснованными прогнозами развития ситуации, но не владеет средствами влияния на данную ситуацию. В подобных предприятиях, кадровые службы имеют средства диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на краткосрочный и среднесрочный периоды. Формулируются задачи по развитию персонала, расчет идет на качественные и количественные потребности в кадрах. Главная проблема в таких предприятиях, это создание целевых кадровых программ [20,с.115].

Кадровая политика по степени открытости. Зависит от ориентации источников привлечения персонала [6,с.98] делится на два вида:

- Открытая
- Закрытая

Открытая кадровая политика. С таким типом кадровой политики, организация может взять на работу любого специалиста, который не имеет опыта работы, но обладает достаточной квалификацией. Работник может избираться и на самую низкую и на руководящую должность. В основном, открытая кадровая политика, присуща для новых организаций, которые стремятся к быстрому росту [24,с.118].

Закрытая кадровая политика. Для закрытой кадровой политики свойственно поступление новых сотрудников только на низшую должность. Персонал замещается из уже имеющихся сотрудников. Такая политика имеется в предприятиях, ориентируемых на создание духа принадлежности или формирование корпоративной атмосферы [24,с.150].

Во многом успех и хорошие показатели организации зависят от кадровой политики. Точно подобранная кадровая политика обеспечивает квалифицированными сотрудниками штат персонала для стабильной работы предприятия, обеспечивает стабильность коллектива, развитие мотивации к высокой производительности. Благодаря кадровой политике персонал используется рационально в соответствии со специальной подготовкой. Также, с минимальным числом затрат, развивается трудовой потенциал коллектива.

Суть кадровой политики заключается в работе с персоналом организации. Направления политики совпадают с направлением кадровой работы в организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации.

Совершенствование кадровой политики.

Нельзя сказать, что существующие виды кадровой политики, абсолютно все, являются эффективными и не требуют изменений. Каждый из этапов работы с персоналом может быть изменен и адаптирован под конкретный вид деятельности организации в соответствии с ее целями.

Например, можно начать с системы отбора персонала. От найма сотрудника, до увольнения. Необходимо, размещать как можно больше подробной информации о наличии вакансий. Описать четкие критерии отбора: квалификацию, опыт и прочие качества будущего сотрудника. Изучать рекомендации и работать с надежными людьми, которые дают эту рекомендацию. Может показаться, что все вышеперечисленные действия напрасны, и не дадут никакого эффекта. Но в совокупности, все это, сыграют очень большую роль уже на начальном этапе отбора [17,с.231].

Для стабильной работы предприятия, кадровую политику следует планировать на долгий срок. В первую очередь произвести учет персонала. В случае непредвиденных обстоятельств (болезнь, отпуск, беременность и т.д.) найти замену работнику.

Чтобы знать о предложениях новых профессий, для комплектации личного состава работниками, которых еще нет в штате, рекомендуется изучать рынок труда.

Проанализировав имеющуюся ситуацию и сделать прогнозы на различные сроки, можно прийти к выводу о том, каких специалистов не хватает организации, а так же спланировать расстановку и квалификацию кадров.

В результате, может, сформироваться такая кадровая политика, которая будет содействовать взаимодействию отношений между работниками и администрацией. Кадровая политика выйдет слаженной, и будет содержать в себе системы отбора, подготовки, совершенствования и оплаты.

Не так сложно спланировать применение трудовых ресурсов, но не просто воплотить это в жизнь. Стратегии развития могут помешать внешние факторы. Например, нехватка нужной техники, или эта техника не может исполнять прогнозируемые задачи. Бывает так, что текучесть кадров в отдельных отраслях производства, превосходит ожидаемый процент. Не ведется спланированный набор кадров. Рассчитано с ошибками обучение и повышение квалификации. Из-за этого план не выполняется. Однако, его существование необходимо. Наличие плана дает определенные перспективы. А регулярные наблюдения и контроль, над его выполнением, способствуют произвести корректировку возникших отклонений. Планирование нужно для того, чтобы сделать расчеты относительно числа сотрудников предприятия. Выявить потребность в специалистах, нужных в определенное время [19,с.185].

Хорошим преимуществом, является возможность иметь источники потенциального набора кадров. Взаимодействие с центрами занятости, школами и высшими учебными заведениями. Благодаря этому, можно сформировать запас заранее подготовленных кадров. Многие компании принимают на работу людей различного профессионального уровня и разных квалификаций. Сеть набора служащих весьма широка и разнообразна.

Многие организации взаимодействуют с некоторыми учебными заведениями для того, чтобы будущие выпускники обладали всей информацией о потенциальной карьере, а так же чтобы получить в свой штат молодых специалистов. Важной составляющей кадровой политики является создание кадрового резерва. Ведь имея кадровый резерв можно привлекать на свободные вакансии специалистов высокого класса. При соблюдении этих несложных шагов, в отборе кадров допускается наименьшее количество ошибок.

Кадровый резерв может формироваться за счет внешних источников и внутренних. К внешнему резерву относятся выпускники учебных заведений, либо соискатели, не работавшие в этой организации. Изучаются моральные и деловые качества. Затем, кандидат приглашается на собеседование, и в зависимости от результатов, выносится решение о приеме на работу [18,с.111].

Внутренний резерв подразумевает собой перемещение уже имеющихся кадров в организации. На освобождающуюся должность, избирается претендент, на основании анкет с личными данными. Деловые качества и навыки сотрудника не нуждаются в изучении. Для более быстрой адаптации сотрудника в новом деле, руководитель подразделения, на начальном этапе вводит его в курс дела. Подбор кадров внутреннего резерва удобен для организации, так как не затрачивается время на поиск абсолютно нового кандидата из внешних источников, а так же на его стажировку и обучение [24,с.85].

1.2.Понятия подбора, отбора, найма персонала в контексте кадровой политики организации.

Для того, чтобы досконально рассмотреть суть вопроса, который я поставила в своей работе, необходимо дать четкое определение понятиям, которые касаются названия моей выпускной квалификационной работы.

Понятие подбора персонала в контексте кадровой политики означает анализ претендентов на вакантную должность в компанию, согласно их профессиональным умениям и опыту работы в похожей сфере деятельности.

Подбор может происходить как из внешнего списка потенциальных претендентов, так и из внутреннего запаса компании, работников, которые сумели проявить себя на занимаемой должности в данной компании.

Подбор кадров происходит на основании нескольких условий, которые определяет кадровая политика предприятия, а именно: быть готовым к сверхурочной работе, присутствие активной жизненной позиции, наличие навыков работы с характерными программами и условиями труда, наличие профессиональных навыков и внутренних ценностей, наличие допусков, сертификатов, разрешений, на работу со специфичными материалами.

При приеме на работу некоторые из перечисленных условий должны быть неизменными и могут послужить поводом для отказа в работе, а другие условия могут носить только рекомендательный характер, чтобы увеличить вероятность в получении вакантной должности в компании.

Подбор персонала содержит в себе функцию поиска потенциальных претендентов на вакантные должности, которые будут полезными для компании и будут бороться за вакантное место, в том случае, если данная компания им интересна.

Отбор персонала в контексте кадровой политики означает исключение претендентов, которые прошли стадию подбора персонала в компанию и претендуют на вакантные места в этой компании.

На этом этапе происходит деление возможных сотрудников по их составным и выполняемым навыкам, на основании предыдущего опыта работы. Отбор кадров может осуществляться в несколько стадий и может предлагать какие-либо конкурсные работы или проекты, а так же может предоставить возможность сотрудникам доказать свою квалификацию с помощью сертификатов и разрешений на работу со специфическими материалами.

Степень сложности отбора и число его стадий должны быть очевидными для претендента, чтобы он имел представление о том, какой результат его ждет и сколько на это уйдет времени, так же он должен предполагать, на какой итог рассчитывает компания, чтобы предоставить ему вакантную должность.

Процесс отбора характерен для претендентов из внешнего окружения компании, претендующих на вакантное место в ней, или в случае, если занять вакантную должность хотят одновременно несколько специалистов, которые входят в состав кадрового резерва компании. Если поиск персонала происходит целенаправленно и компания сама собирается пригласить на работу вероятного работника, то процесс подбора происходит по-другому, потому что в данном случае компания сама заинтересована в привлечении этого специалиста на вакантное место.

Понятие найма персонала в контексте кадровой политики компании, представляет собой процесс оформления трудовых отношений между работодателем и специалистом, который успешно прошел отбор и подбор персонала в компании.

Понятие найма персонала включает в себя не только заключение контракта с работником, но и целый комплекс мероприятий, которые направлены на определение долгосрочной потребности в персонале, выработку кадровой политики привлечения персонала (поиск потенциальных работников, отбор, оценку и процесс принятия решения по тому или иному кандидату) [40,с.372].

Процесс найма работника может мотивировать к приему на работу в компании, потому что наем персонала, на стадии оформления трудовых отношений содержит в себе преимущества для работника. Толчком для заключения договора могут послужить: высокий оклад, «белая» зарплата, выгодная система поощрения, разнообразные бонусы, индивидуальные условия труда [30,с.67].

Процедура найма персонала обуславливает его служебные обязанности, его суть и условия деятельности в компании. В сущности, процесс найма предопределяет будущее сотрудника в компании.

1.3.Подбор и отбор персонала как основы управления трудовыми ресурсами

В данном параграфе рассматриваются важнейшие основы управления трудовыми ресурсами, такие как отбор и удержание сотрудников в организации.

Подбор и отбор персонала.

Подбор персонала – это один из важнейших этапов в работе с кадрами, который содержит в себе расчет в потребности персонала, построение модели рабочих мест, отбор кадров и создание кадрового резерва [26,с.79].

Сначала, ведется набор персонала из разных источников. Компания привлекает множество специалистов на вакантную должность. Как упоминалось выше, источники поиска сотрудников подразделяются на внутренние и внешние.

В связи с ограничением трудовых ресурсов компании, наиболее распространены внешние источники. Перемещая сотрудника на свободную должность, так или иначе, освобождается предыдущая должность, на которую требуется новый сотрудник. Внешние источники можно разделить на не дорогие и дорогостоящие. К дорогостоящим источникам причисляют кадровые агентства, рекламу по радио и на телевидении, публикации в печатных изданиях. К недорогим источникам поиска сотрудников относятся государственные центры занятости, сотрудничество с учебными заведениями и т.д. Так же компания имеет право использовать бесплатные источники поиска работников. К ним относят различные интернет-порталы, которые связаны с размещением резюме от самих соискателей. Либо получение резюме от людей, которые самостоятельно ищут работу.

Стоит заметить, что на поиск стоящего, квалифицированного специалиста, организация не жалеет финансов. Но, для того, чтобы привлечь

сотрудников на рабочие профессии, используются наиболее доступные и дешевые способы.

После того как множество кандидатов уже привлечено требуется выбрать одного или нескольких. Отбор персонала – это непринужденный процесс подбора сотрудников, в соответствии с потребностями компании в человеческих ресурсах. Окончательное решение принимается после того, как претенденты пройдут все этапы отбора. На каждом из этапов часть претендентов «отсеивается», или они сами отказываются от дальнейших испытаний.

В первую очередь все кандидаты на вакантную должность в отделах кадров составляют свои резюме и заполняют предложенные анкеты. После того как сделан выбор наиболее подходящих специалистов, им предлагается пройти следующий этап собеседования. Отбор проходит в несколько этапов. [28,с.167].

Этапы отбора:

1) Предварительная беседа. Для некоторых видов деятельности предпочтительно появление кандидата на возможном, будущем месте работы. В такой ситуации у линейного менеджера организации, который занимается подбором персонала, есть возможность познакомиться с кандидатом. В остальных случаях, место не имеет значение, а собеседование проводится специалистом кадровой службы. При подобной беседе оценивается внешний вид и личностные качества претендента, а также уровень его образования, что является главной целью этой беседы.

2) Заполнение бланка заявления. Для кандидатов существуют специальные бланки и анкеты, которые необходимо заполнить. В таких анкетах претендент отвечает на минимальное количество вопросов. В основном в этих анкетах встречаются вопросы о предшествующих местах работы, о наличии рекомендаций, о дополнительных навыках и умениях и т.д. Ответы на вопросы должны быть краткими, имеется возможность отказаться от ответа. Желательно, чтобы один пункт вытекал из другого.

3) Интервью. Самый распространенный метод отбора персонала. Используя данный метод, претендент, получает максимальное количество информации о будущей работе, а работодатель о претенденте на эту работу. При этом претендент может оценить обстановку и условия работы в данной компании.

4) Тестирование, профессиональное испытание, ролевые игры. При использовании таких источников информации можно выявить профессиональные способности, умения и возможности кандидата. С помощью моделирования ситуаций можно узнать, как будет вести себя кандидат в той или иной ситуации. Результаты этого метода предоставляют информацию о профессиональных и личностных качествах человека и особенностях индивидуального стиля деятельности.

5) Проверка рекомендаций, наличие характеристик. Заполняя анкету, кандидат обязательно столкнется с пунктом, в котором спрашивается о рекомендациях с предыдущего места работы. Такая информация позволяет узнать, как показывал себя сотрудник на предыдущем рабочем месте. В настоящее время широко распространен тот факт, что при увольнении, сотрудник просит написать рекомендательное письмо, с целью устройства на новую работу.

6) Принятие решения. Решение принимается после изучения анкеты, личного знакомства с претендентом, изучения документов и т.п. Специалист по кадрам производит оценку личностных и профессиональных качеств, после чего включает нового сотрудника в кадровый резерв. В основном, устройством на работу занимается специалист по кадрам. Но все же в некоторых компаниях необходимо одобрение руководителя. Руководитель может присутствовать при процедуре собеседования. Специалист по кадрам делает вывод о каждом из претендентов и излагает все плюсы и минусы. Окончательное решение в подобных компаниях принимается коллективно. После вынесения решения, претенденту поступает

предложение занять вакантную должность. Затем, ситуация зависит от кандидата [28,с.127].

Создание условий для удержания персонала.

Не менее важным аспектом подбора и найма персонала является пост приемное сопровождение сотрудника в организации, так как в результате некачественно проведенного адаптационного этапа сопровождения сотрудника, все начальные усилия по его привлечению в организации, прививке ценностей организации и создания определенного имиджа компании в глазах сотрудника вновь принятого на предприятие, резко теряется.

Допустим, что подбор персонала был проведен, и в результате, мы подобрали наиболее подходящих претендентов, а они в свою очередь приняли предложение занять вакантную должность. Для того, чтобы сотрудник эффективно и продолжительно работал, организации необходимо создать комфортные условия для ее исполнения. На начальном этапе, предложение о работе, требует особенного внимания. Стоит выделить несколько аспектов.

Для нового сотрудника наиболее весомым фактором, является размер заработной платы. Предлагаемая работнику заработная плата, должна соответствовать занимаемой должности, и заработной плате, которую получают сотрудники организации такого же ранга. При принятии нового сотрудника на работу следует четко обозначить предлагаемую должность и проинформировать о всех обязанностях и условиях работы. Сотрудника необходимо ознакомить с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплат заработной платы и премий. Все перечисленные условия, в обязательном порядке, должны быть прописаны в трудовом договоре [31,с.78].

Кандидат дал согласие на наше предложение о работе. С ним заключается трудовой договор, в котором, обязательно указываются: имена работодателя и работника, дата начала работы и дата начала непрерывной

работы, размер заработной платы, условия работы, часы работы, отпуск и другие важные нюансы. Договор составляется в двух экземплярах, один из них выдается на руки новому сотруднику.

Рабочее место должно быть оборудовано согласно ГОСТу [31,с.41]. Это относится к качеству освещения, уровню шума, вибраций и т.д. Рабочее место должно быть комфортным для выполнения на нем работы. В случае если должность сотрудника предполагает собой работу с офисной техникой, то необходимо наличие данной техники или в самом офисе, или поблизости. При необходимости распечатки документов, работник не должен оставлять свое рабочее место на продолжительное время. Мебель, предназначенная для оборудования рабочего места, должна быть довольно удобной. Должны быть отдельные шкафы для документов, личный компьютерный стол, удобный офисный стул. Что касается рабочих профессий, то так же, необходимо исправная рабочая техника, наличие специальной рабочей формы и т.д.

HR-менеджер помогает новому сотруднику влиться в рабочий коллектив. Для этого к каждому сотруднику необходимо применить определенный подход, так как все люди разные. Одному человеку не составит труда адаптироваться в уже сложившемся коллективе, имея достаточно общительный характер. А у человека с другим характером могут возникнуть проблемы. Для этого HR- менеджер обязан максимально расположить самого сотрудника и весь коллектив к взаимодействию между собой. Если потребуется, нужно провести психологические беседы и разные тренинги.

Важным аспектом является работа в безопасности. В первый рабочий день необходимо ознакомить сотрудника с системой охраны труда. Вне зависимости от того, каким родом деятельности занимается организация, система безопасности есть везде. Работник обязан знать как ему повести себя в экстренной ситуации.

Мотивация для персонала. Для того чтобы добиться высокой и качественной производительности труда, работников необходимо

стимулировать. За одну только заработную плату, сотрудник может работать не в полную силу. Для этого используются различные методы мотивации. Мотивация сотрудников бывает материальная и нематериальная. К нематериальной относятся: объявление благодарности, вручение грамоты, помещение на доску почета. К материальной относится получение премии при выполнении плана. Многие компании, устраивают конкурс между сотрудниками. Призы могут быть самыми разными, от почетной грамоты, до путевки на отдых.

Для многих кандидатов не маловажным является возможность карьерного роста. Особенно, для молодых специалистов. Такая практика приносит значительную пользу в формировании профессиональных качеств. Начиная с самого низа, работник изучает навыки своей профессии и структуру. Карьерный рост может быть очень стремительным и очень медленным. За свою преданность сотрудник будет вознагражден повышением в должности. Главное создать привлекательные условия труда. Они содержат в себе достаточно много пунктов. Компания не может существовать без работников, а человек без работы. Значительную часть своего времени человек посвящает своей работе. Взамен компания старается создать благоприятные условия труда, для выполнения работы.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, о том, что каждая такая процедура тесно связана с подбором, отбором, наймом и адаптацией персонала в организации. Если перечисленные процедуры провести некачественно, тогда потеряется смысл в проведении следующих этапов и значительно отдалится цель, поставленная перед организацией, а именно получение наибольшей прибыли при минимальных издержках. Основой организации кадровой политики компании выступают подбор, отбор, и адаптация персонала, так как помогают компании рационально и основательно расходовать время, избегая его потерь, сохраняют время руководству на обучении, повышении квалификации и замещении

некомпетентных сотрудников, а так же способствуют сохранению ресурсов организации от бессмысленной траты.

Чтобы в современном мире добиться успеха в бизнесе необходимо уметь грамотно и результативно управлять кадрами. Присутствие в компании способных работников и есть залог успеха, потому что как раз одаренные работники выдвигают компанию на лидирующую позицию среди других организаций.

Уже неоднократно упоминалось о том, что самым значимым стратегическим ресурсом является кадровый резерв организации, от которого зависит ее судьба. Но не стоит рассчитывать на продуктивный результат, без качественных вложений в него. Именно поэтому большая часть компаний направляют свои средства в персонал.

Специалисты Американского общества тренинга и развития подсчитали, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода. А в компании Motorola каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 доллара прибыли. Исходя из этого, следует, что вложения в персонал влекут за собой крупную прибыль [29,с.88].

В России существует проблема обучения и развития кадрового резерва, которая заключается в том, что все эти меры существуют только на бумаге. А руководство большей части компаний считают, что в этом нет никакого смысла, так как продвижение работников из кадрового резерва возникает очень редко. Но противоречие такого толкования мыслей заключается в том, что руководство ждет от сотрудника, занявшего новую должность, решения проблемы и создания своего видения данной проблемы, рассчитывая на острое мышление.

Для того чтобы организовать систему обучения, руководству и отделу кадров компании нужно соединить свои силы. Руководству нужно понимать, что когда в компании существует реальный карьерный рост, повышается мотивация сотрудников и конкурентоспособность по отношению к другим компаниям.

Обучение кадров должно формироваться комплексно, быть непрерываемым и точно устремленным на деятельность претендента, который состоит в кадровом резерве.

Технологии, которые применяются для обучения кадрового резерва:

- Наставничество;
- Ротация персонала;
- Обучение смежным специальностям;
- Обучение на тренингах, лекциях, семинарах;
- Стажировка претендента в должности, на которую он претендует;
- Супервизия;
- Buddying;
- Консультирование;
- Коучинг и др [6,с.109].

В основном на практике используются сразу несколько методов, так как их сотрудничество принесет наибольшую пользу. Для подробного рассмотрения мы остановимся на таких методах как коучинг и консалтинг, и проанализируем их миссию в формировании кадрового резерва.

Зачастую случается так, что компания не может сама решить те или иные проблемы, и обращается за помощью со стороны. В таком случае компания может обратиться в консалтинговую организацию. В настоящее время управленческий консалтинг уже достаточно крепко стоит на ногах и имеет многообразные формы, категории специалистов и ряд других свойств, по которым он характеризуется. Как консалтинговые организации, так и программисты, юристы, психологи, экономисты и прочие специалисты предлагают разнообразные способы для повышения развития и прибыльности бизнеса, предлагают личные программы по совершенствованию деятельности, которые базируются на их профессиональной области.

Для того чтобы получить реальные результаты в деятельности компании просто начать использовать современные методики и технологии будет недостаточным.

Часто встречаются случаи саботирования нововведений сотрудниками, а порой и главным руководителем средств автоматизации, оптимизации, полезных новшеств в работе. Также, руководитель нередко производит подмену необходимости внутренних изменений очередными новшествами актуального научно-технического прогресса, пренебрегая потребностями изменения образа мышления, содержания и формы деловой активности [21,с.79].

В связи с этим основной функцией управленческого консалтинга является способствование изменению настоящего образа мышления, обучению новейшим методам действия, закреплению планов в сознании, расширению управленческих инструментов.

Применяются многообразные тренинги, проекты по введению особых программных инструментов, коучинг. Консультант существует для того, чтобы на некоторое время пополнить или произвести замену имеющихся управленческих качеств руководителя.

Ключевая задача грамотного консультанта – научить руководителей свободно применять новые эффективные методы воздействия на внешнюю ситуацию в подходящий момент. Стоит научиться получать максимальный результат, проделывая работу с минимальными объемами для того, чтобы сохранить успех своего дела, и при этом не нанести вред своему здоровью.

На сегодняшний день управленческий консалтинг применяет два подхода в работе со специалистами компании, которую он консультирует. Одним из них является рекомендательный подход, в основе которого лежит разработка досконально обдуманых профессиональных рекомендаций.

Второй подход, социально-инжиниринговый, стремится задействовать руководителей и сотрудников организации прямо в ход работы, использует проектирование дальнейшего функционального устройства, структурно-

функциональной схемы, бизнес-процессов и системы управления организации.

Данный подход способен разрешить различные вопросы, касательно лояльности работников к многочисленным предложенным переменам. В большинстве случаев работники, которые учувствовали в развитии организации без труда приходят к соглашению о том, что изменения необходимы и оживленно принимают участие в развитии новой системы управления [12,с.58].

Преимущественными техниками управленческого консалтинга являются превосходство базовых признаков бизнес-процессов и совершенствование организационной структуры организации. На сегодняшний день почти все консалтинговые компании осуществляют проекты, направленные на оптимизацию бизнеса и повышение его конкурентоспособности. Персонал консалтинговой организации обладает большим опытом работы в сфере информационных технологий и управления.

В основном, совершенствование функциональной деятельности организации происходит путем установления наиболее важных проблем, а впоследствии их решения, что послужит гарантом будущего развития компании.

Проект, который предлагают консультанты, включает в себя ряд базовых этапов:

- Диагностика первоочередных проблем и их дальнейшее разрешение;
- Анализ организационно-функциональной структуры организации;
- Создание модели деятельности организации по схеме «как есть»;
- Формирование оптимальной организационной структуры организации;
- Создание регламентов управленческих и производственных процессов на предприятии;
- Подготовка и утверждение процедур по введению проработанных изменений [2,с.143].

В ходе использования рекомендуемых решений и наработок отличаются главные результаты работы организации. Реформируется организационная структура, построенная по наилучшим для организации методам, выполняется четкое урегулирование занятости отдельных сотрудников и подразделений. В процессе вмешательства в деятельность компании консультантов отмечается гармоничная работа департаментов, а внимание руководства сосредоточено на решении стратегических задач.

Нынешняя конфигурация консультирования приобрела наименование коучинга, специфической формы консалтинга, при котором постепенно сам консультируемый составляет план действий, направленных на реализацию его целей, видит свои возможности и обучается их использовать, консультант не оказывает давления на консультируемого.

Задача консультанта – контролировать ход рассуждений консультируемого с целью предотвращения логических и фактических ошибок при принятии решений.

Коучинг (англ. *coaching*–обучение, тренировки) – метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. Работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе [27 с.83].

Слово коучинг часто приводит к искажению смысла и недопониманию сути, так как не воссоздает сути самого понятия.

Коучинг подразделяется на следующие виды:

1. По области применения

Лайф-коучинг представляет собой персональную работу с работником компании, сосредоточенную на улучшении жизни человека во всех сферах (здоровье, взаимоотношения, самооценка и т.д.).

Бизнес-коучинг ориентирован на создание наиболее эффективных решений для того, чтобы достичь главную цель организации, а так же на работу с отдельными руководителями и с группами работников компании.

Карьерный коучинг нацелен на определение потенциалов, оценку компетенций работника, выбор самого подходящего направления развития, консультирование по поводу планирования карьеры в организации.

2. По количеству участников коучинг делится на индивидуальный, групповой и корпоративный.

3. По формату – на очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг).

Сам процесс коучинга содержит в себе следующие этапы:

1. Поставить четкие цели, согласовать их с клиентами.

2. Проверить ситуацию, которая сложилась в настоящий момент, привести цели в соответствие с потребностями, возможностями и потенциалом работника.

3. Создать программу пошагового плана коучинга.

4. Осуществить план с реализацией нужных изменений и приобретение определенных результатов.

5. Установить обратную связь и наблюдение за приобретенными результатами [27,с.112].

Коучинг от всех видов консультирования отличается тем, что при его использовании делается упор на реализацию всего потенциала сотрудника, на его личные стремления к развитию и самосовершенствованию. Это требует непрерывных изменений.

В современных условиях рынка на первое место выходит интеллектуальный коучинг. Данный вид коучинга опирается на интеллектуальный рост сотрудника с формированием у него индивидуально-интеллектуального капитала.

В основе такого коучинга лежит рефлексия – способность сотрудника посмотреть на себя со стороны, понять и проанализировать свое социально-

психологическое состояние, мировоззрение, свои поступки и поведение в целом. Интеллектуальный коучинг является в большей степени проявлением самокоучинга. А задачей тренера будет являться «пробуждение» клиента, чтобы сделать его более осознанным и порекомендовать необходимые ему инструменты, технологии и личностного развития [7,с.89].

В основном выделяют две разновидности интеллектуального коучинга:

1. Профессиональный – он направлен на совершенствование интеллекта человека в той профессиональной деятельности, в которой он занят или специализируется. Так как грамотному руководителю или специалисту требуется постоянное развитие своих профессиональных умений и знаний.

2. Светский – нацелен на развитие способностей интеллекта, которые обязательны в его светской деятельности. Это значительно позволяет обогатить жизнь сотрудника, сделать ее более интересной, разнообразной, и насыщенной.

Коучер – это высококвалифицированный тренер-консультант, который должен обладать следующими знаниями и способностями:

1. Уметь видеть сложившееся положение дел, строить модель по данной ситуации, проводить исследования и осуществлять анализ,
2. Должен управлять личными эмоциями, быть способен к осознанию эмоций клиента,
3. Должен иметь и сочетать дивергентное мышление и креативные способности,
4. Уметь убеждать клиента, управлять социальным поведением, разрешать конфликты,
5. Наличие стрессоустойчивости, волевых качеств, целеустремленности,
6. Владеть информационными технологиями, социально-психологическими, уметь использовать подходы и методы современного управления и стремиться к непрерывному обучению,

7. Выполнять самому то, чему коучер обучает клиента, постоянно развиваться, совершенствоваться, проводить личностные изменения [11,с.173].

Сейчас Россия состоит в МФК – международной федерации коучей. Это профессиональное объединение персональных тренеров, цель которого – поддерживать установившиеся стандарты коучинга в мировой практике. Также данная ассоциация помогает найти тренера, который наиболее подходит для ваших личных потребностей.

При внедрении коучинга, компания может сократить бюджет на обучение и развитие персонала в несколько раз результатом эффективного внедрения, может стать увеличение прибыли. Коучинг представляет собой один из тех инструментов, который может быть использован для помощи в развитии других.

Таким образом, коучинг направлен на поддержку процесса изменения предприятия, при эффективном использовании должен помочь максимальному развитию организации. В настоящее время коучинг продолжает развиваться и совершенствоваться, занимая всё новые и новые области применения. Конечный результат консультирования методом коучинга можно сформулировать так: достигается связь персональных целей и целей компании.

Работа с кадровым резервом предполагает: планирование, отбор, развитие, обучение, оценка деятельности, то целесообразно будет использовать коучинг для подготовки кадрового резерва, так как выше изложена вся суть и результативность данного метода консультирования.

Современное управление в стили коучинга – это совершенно свежий и новый взгляд на персонал организации, где подразумевается то, что каждый сотрудник является творческой личностью, который способен самостоятельно делать выбор, решать задачи и проблемы, брать на себя ответственность, проявлять инициативу, и принимать решения.

1.4. Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала

Кадровая политика предприятия предполагает создание стратегии управления персоналом организации.

В 1960-1970-х гг. был применен термин «стратегическое управление». Стратегическое управление ориентируется на человеческий ресурс как основу компании, гибко реагирующая на изменяющуюся динамику внешней среды, вносящая своевременные изменения, которые позволяют добиться преимуществ перед конкурентами, учитывая предпочтения клиентов организации и опираясь на особенности своей организации. В итоге происходит учет динамики внутренних и внешних факторов, которые позволяют организации выживать, реализовывать долгосрочные проекты и цели и развиваться [11,с.34]. Стратегическое управление персоналом ориентировано на решение таких задач, как:

- 1) обеспечение компании нужным трудовым потенциалом в соответствии с организационной стратегией;
- 2) создание и поддержание внутренней среды организации происходит таким образом, что корпоративная культура и ценностная направленность мотивируют воспроизводство и полное использование потенциала персонала;
- 3) решение задач функциональных подразделений структуры управления персоналом;
- 4) делегирование полномочий и задач своим подчиненным.

В рамках стратегического управления персоналом субъектами являются функциональные руководители и высшие линейные, а также отдел по управлению персоналом компании. Если говорить об объектах системы стратегического управления персоналом, то ими выступают: суммарный потенциал персонала организации, динамика его развития, политика в отношении персонала, структуры, а также технологии управления, которые основываются на методах стратегического управления персоналом.

Создание стратегии управления персоналом осуществляется на основании развернутого систематического анализа развития внутрипроизводственных и внешних факторов [2,с.65].

Не секрет, что осуществление стратегии развития организации в основном зависит именно от персонала организации. Если говорить в общем, то стратегия развития организации – это идея того, как будут достигаться цели определенной организации, решаться стоящие перед ней проблемы и распределяться ограниченные ресурсы. А так как персонал – это человеческие ресурсы и важный элемент организации, то этому нужно уделять большое внимание.

Обычно стратегия развития разрабатывается на несколько лет вперед. Ее пункты и элементы уточняются и обрабатываются в каких-либо программах, проектах, практических действиях и осуществляется в процессе их выполнения. Большие затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, препятствуют тому, чтобы ее часто меняли или серьезно корректировали. Вообще, стратегия – это своего рода план, направленный на политику долгосрочного развития предприятия.

Стратегию развития организации нельзя скопировать или «перенять», как нельзя просто вырвать какой-то элемент из одной, успешной, системы и использовать эти наработки в своей системе управления. Стратегию развития можно лишь создать самим, максимально задействовав при этом особенности данной компании. Выбор стратегии развития предполагает изучение совершенно разнообразных путей развития своей организации, их оценки и выбор наиболее подходящей стратегии для реализации. При этом используются специальные инструменты, которые включают в себя методы прогнозирования и разработку сценариев будущего развития.

Совершенно ясно, что стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и соединенной с ней, представляющей единое целое. В настоящее время

существует множество понятий стратегии управления персоналом. Стратегия в компании создается, формируется и выполняется на всех уровнях управления:

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, которые действуют в нескольких сегментах рынка. Здесь осуществляются решения о продажах, закупках, перепрофилировании, ликвидации, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, реализуется управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – это уровень различных сфер бизнеса – поле действия главных руководителей организации, которые отвечают именно за разработку стратегии и ее внедрение. На этом уровне идет создание и реализация стратегии, которая разрабатывается на основе корпоративного стратегического плана. Здесь главной является – повысить конкурентоспособность компании и увеличить рост потенциала отдельного работника.

Третий – функциональный – это уровень руководителей функциональных направлений компании: производства, маркетинга, управления персоналом финансов, НИОКР, и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее удаленных частей, например, филиалов, представительств [5,с.56].

Количество различных стратегий, которые применяются в стратегическом управлении, очень усложняет их классификацию. Среди признаков наиболее часто выделяют следующие существенные признаки:

- уровень, на котором принимаются решения;
- концепция того, как достичь преимущества перед конкурентами;
- этап жизненного цикла сферы, где действует организация;
- сила позиции организации в отрасли, где ведется их деятельность;
- поведенческий показатель «агрессивности» организации, проявляющийся в борьбе с конкурентами.

Классификация типов стратегий предприятия может быть представлена в следующем виде:

- корпоративная стратегия;
- деловая стратегия;
- функциональная стратегия;
- оперативная стратегия (последняя может быть включена в функциональную) [5.с.79].

Стратегическое управление дает возможность организации укрепить свое положение на рынке благодаря реализации поставленных целей.

Каждому варианту стратегии управления организации соответствует адекватный вариант стратегии развития персонала (см.таблицу 1).

Таблица 1 Стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Задачи	Индикаторы
Предпринимательский:	Привлечение инициативных работников, работников, готовых рисковать и брать на себя ответственность.	Поиск, отбор и расстановка персонала.
Стратегия динамического роста	Формирование мобильности сотрудников, проблемно-ориентированных, умеющих работать в команде.	Оценка деятельности на основании индикаторов. Качественная оценка уровня развития сотрудников и организации.
Стратегия прибыльности	Ориентация на критерии эффективности.	Вознаграждения основываются на заслугах. Оценка ориентирована на результат. Компетентностный подход к формированию личности сотрудников. Узкая профилизация экспертов.
Ликвидационная стратегия	Ориентация на сокращение работников.	Сокращение штатов.

Стратегия круговорота (циклическая)	Мобильность внутренняя. Развитие карьерного роста.	Мотивация и стимулирование деятельности персонала. Многообразие карьерного роста.
----------------------------------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Важнейшими факторами, которые оказывают влияние на стратегию любой компании, является внешняя и внутренняя среда. К внутренней среде относится организационная культура, объединяющая усилия всех работников при правильном подходе и способствующая результативному решению стратегических задач организации. В зависимости от того как начальство организации относится к человеческим ресурсам, персонал рассматривается или как средство увеличения прибыли, которое необходимо развивать, или как издержки, которые подлежат сокращению. (см. табл. 2).

Таблица 2 Политика руководства по отношению к персоналу

Персонал – издержки	Персонал – ресурс
Принуждение к работе	Рациональность в работе
Минимизация затрат	Оптимизация затрат
Краткосрочный период планирования привлечения, развития персонала	Долгосрочный период планирования привлечения, развития персонала
Результаты деятельности	Средства (обучение) + результаты деятельности
Количество работы	Качество работы
Авторитарный стиль управления	Демократичный стиль управления

Особое внимание следует уделять выявлению тенденций и изменений внешней окружающей среды. Среди ее основных факторов выделяются следующие:

- экономические (темпы инфляции, налоговая ставка, уровень занятости населения в целом и по отраслям, платежеспособность организаций);
- политические (таможенные правила, ограничения на получение кредитов, общая политическая обстановка);
- рыночные (демографические условия, уровень доходов населения, емкость рынка, его доля, занимаемая организацией);
- правовые (законодательство страны и его изменения, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, правовое регулирование экономики);
- конкурентные (цели, стратегии и слабые стороны компаний-соперников, потенциальные угрозы с их стороны, уровень конкуренции в отрасли).

Стратегия развития предприятия тесно связана с состоянием кадрового резерва, способного быть конкурентоспособным как во внутренней, так и во внешней среде [6,с.142].

Можно сделать вывод, что обязательным условием успешного функционирования и развития современной организацией является интеграция стратегий управления персоналом и компанией, т.к. это позволяет активно влиять на ее текущее состояние и долгосрочные перспективы, способствуя развитию трудового потенциала и максимизации прибыли.

Глава 2. Анализ кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора, отбора и найма персонала в ООО «ЛОКА»

2.1. История возникновения ООО «ЛОКА»

В России пластиковые окна появились в начале девяностых, почти на сорок лет позже, чем в Европе. А в Томске менять деревянные окна на пластиковые начали в начале 90-х годов. Спустя десять лет в нашем городе работало уже около ста двадцати компаний по производству пластиковых и алюминиевых окон. Но крупных производителей, способных обеспечить продукцией значительную часть потребителей, меньше десятка.

В этот момент на томском рынке пластиковых окон появляется компания «ЛОКА». В короткие сроки молодому предприятию удалось составить конкуренцию уже зарекомендовавшим себя фирмам и стать одной из ведущих компаний по производству пластиковых окон в Томске. С самого начала компания «ЛОКА» задала себе высокую планку качества, которую не опускает и по сей день – вот уже десять лет.

Сто двадцать квадратных метров и шесть сотрудников. Именно с этого весной 2005 года началась компания «ЛОКА». И производственный цех, и административная часть находились в одном из корпусов бывшего Приборного завода на улице Высоцкого. В цехе было установлено семь станков производства Турции. Это было самое необходимое оборудование: сварочный аппарат для соединения заготовок, станок для зачистки лицевого и внутреннего швов, штапикорез – без него невозможно произвести срез под максимально точным углом. Первые станки, которые, к слову, до сих пор находятся в рабочем состоянии, бережно хранятся на нашем складе. В первый год работы мы производили всего от четырех до десяти окон в день.

В 2007 году компания освоила производство алюминиевых конструкций. Пришло время впервые расширяться. И год спустя, в 2008 году производственный цех и склад переехали в соседнее здание площадью уже тысяча квадратных метров. Тогда же компания приобрела немецкие

полуавтоматические станки. Ручной теперь была только подача заготовки, а вся обработка происходила автоматически. Кроме того, можно было производить сварку и зачистку швов одновременно двух углов будущей оконной рамы, а не одного, как раньше. Пила для нарезки профиля тоже была приобретена автоматическая.

Уже не нужно было делать разметку по-старинке, при помощи рулетки. Все размеры задавались через компьютер. Число работников увеличилось до двадцати двух человек, а количество производимых окон – до ста в день.

В настоящее время окна «ЛОКА» производятся на полностью автоматической линии, которую компания приобрела в 2010 году. Например, пильный центр, горизонтальный четырехголовочный сварочный станок и полностью автоматический станок для зачистки сварочных швов. В 2011 году приобретены обрабатывающий центр для фрезеровки всех необходимых пазов в профиле и крепления арматуры внутри него и станция монтажа фурнитуры.

Все это позволило добиться соответствия производимой продукции ГОСТу по точности размеров, геометрии конструкций и прочности сварных швов. Поэтому окна компании «ЛОКА» имеют сертификаты соответствия. И если прежде отдельные операции приходилось выполнять на разных станках, то теперь один станок заменяет несколько своих «предшественников». Это позволило увеличить количество производимых окон уже до двухсот восьмидесяти в день.

Спустя десять лет после основания компании для производства и хранения окон используется уже около трех тысяч квадратных метров площадей на территории бывшего Приборного завода на улице Высоцкого. Осенью 2012 года цех по производству алюминиевых конструкций переехал в новое помещение на улице Ивановского площадью триста квадратных метров. Туда же весной 2013 года с ул. Высоцкого переехали цеха по производству пластиковых окон (он занял площадь в две тысячи квадратных метров) и административной части. Одновременно была запущена вторая

полностью автоматическая линия, что позволило увеличить свыше 350 количество окон, производимых за восьмичасовой рабочий день.

Офисы продаж должны быть в шаговой доступности. Именно такого принципа всегда придерживалось руководство компании «ЛОКА». Чтобы заказ пластикового окна для любого жителя города был простым и удобным процессом. Спустя год после основания компании открылся первый офис продаж. Он находится на улице Северный городок. С тех пор компания старалась открывать по одному офису в год. Выбирали место для каждого из них не случайно. Офисы должны находиться в разных районах города и в удобном для горожан месте. К 2012 году количество офисов увеличилось до пяти. А в 2011 году открылся офис продаж в Северске. Чуть ранее – в 2010 году – к офисам продаж прибавилась сервисная служба.

С 2010 года в производстве пластиковых окон компания «ЛОКА» применяет систему штрих-кодов. Вся необходимая информация – размер, расположение, технические характеристики и прочее – записывается на штрих-код, который наклеивается на каждую деталь будущего окна.

С самого начала руководство компании «ЛОКА» установило для себя жесткие критерии отбора поставщиков материалов и комплектующих. Ведь главной задачей компании с первого дня было производство по-настоящему качественных и долговечных окон. Поэтому у поставщиков должно быть бескомпромиссное качество продукции и четко отлаженная логистика (система доставки и разгрузки). Именно поэтому компания «ЛОКА» с момента своего основания работает только с одним производителем пластикового профиля – немецким концерном VEKA.

2.2. Характеристика кадровой политики в подборе, наборе, найме и управления трудовыми ресурсами в ООО «ЛОКА»

Во втором параграфе описана кадровая политика и процесс управления трудовыми ресурсами на предприятии, занимающемся производством пластмассовых плит, полос, труб и профилей предприятия ООО «ЛОКА».

Предприятие ООО «ЛОКА» состоит из следующих объектов: производственный цех, складские помещения, офисные помещения, выставочные залы, торговые залы. В офисах располагаются различные отделы:

- Техническая служба.
- Производственная служба
- Отдел автоуправления.
- Финансово-экономическая служба.
- Отдел по работе с персоналом.
- Коммерческая служба.
- Юридическая служба.
- Контрольно-профилактический отдел.
- Технический комплекс производственного оборудования.
- Отдел охраны труда.
- Отдел сбыта.
- Столовая.

Структура управления имеет устойчивый характер линейно-функционального предприятия. Директору организации ООО «ЛОКА» подчиняются руководители вышеперечисленных отделов. Линейно-функциональная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит один начальник, которому подчиняются все сотрудники. Таким образом, любой отдел подчиняется только своему руководителю, а он выполняет поручения вышестоящего руководства.

В ходе наблюдения было обнаружено, что компания следует активной кадровой политики, подвидом которой является рациональная. Компания довольно быстро реагирует на меняющуюся внешнюю и внутреннюю среду. Прогнозы развития составляют на долгосрочный и среднесрочный период. План работы с кадрами ведется стабильно, не смотря на то, как меняется внешняя среда.

В учреждении соблюдены все требования законодательства по охране труда и безопасности, по трудовым и гражданским правам. Учреждением предусмотрено обязательное медицинское и социальное страхование сотрудников на условиях, которые установлены законодательством Российской Федерации.

Согласно законодательству Российской Федерации, сотрудникам гарантирован минимальный размер заработной платы. Минимальный размер заработной платы с 2015 г. составляет 5965 руб. в месяц. Согласно Коллективному договору, заработная плата сотрудников включает в себя выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Все сотрудники организации обязаны:

- добросовестно исполнять свою работу;
- аккуратно относиться к имуществу организации;
- своевременно выполнять распоряжения директора;
- соблюдать законодательство;
- соблюдать установленные правила внутреннего трудового распорядка;
- не разглашать коммерческую тайну;
- соблюдать технику безопасности и другие правила, предусмотренные соответствующими инструкциями.

Все должностные обязанности прописаны в соответствующих должностных инструкциях, которые утверждены директором компании ООО «ЛОКА». Начальство не имеет права требовать от сотрудников выполнять те работы, которые не предусмотрены требованиями должностной инструкции и трудового договора.

Организация в свою очередь обязана:

- обеспечить сотрудников безопасными условиями труда, которые соответствуют всем правилам и нормам, установленным законодательством РФ;
- соблюдать законодательство РФ о труде и правилах охраны труда;

- обеспечивать отдых сотрудникам путем установления нормативной продолжительности рабочего времени;
- своевременно и правильно проводить расследование несчастных случаев, которые произошли с сотрудниками на рабочем месте;
- ознакомить сотрудника со всеми имеющимися документами, в которых прописаны права и обязанности по выполняемой работе;
- обеспечить получение сотрудников всей нужной информацией и всех материалов, которые требуются для выполнения своих обязанностей;
- обеспечить сотрудникам выплату окладов, которые установлены законом РФ;
- своевременно производить оплату труда сотрудников;
- создать все необходимые условия для высокой производительности труда.

Отпуск.

Для сотрудников компании предусмотрен ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней, согласно трудовому кодексу РФ.

В случае если отпуск превысил 28 календарных дней, сотрудник по письменному заявлению имеет право выплатить денежную компенсацию. Так же по письменному заявлению сотрудник может взять отпуск без сохранения заработной платы, сроки которого устанавливаются по соглашению между сотрудником и руководителем.

Оплата труда, гарантируемые или компенсационные выплаты.

В целях поощрения сотрудников компании за выполненную работу могут быть установлены стимулирующие выплаты. Выплаты стимулирующего характера осуществляются в соответствии с Положением об установлении стимулирующих выплат и Положением о расходовании средств, полученных от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности.

Руководство начисляет выплаты стимулирующего характера за проделанную работу, большие достижения в труде, непрерывный стаж работы и другие показатели, начисляет специальную надбавку 30% от оклада.

Согласно трудовому кодексу РФ, руководство начисляет выплаты компенсирующего характера:

- за вредные и другие опасные условия труда;
- за работу в выходные и календарные праздничные дни;
- за работу сверх установленной продолжительности рабочего времени;
- за совмещение должностей, выплату районного коэффициента, расширенную зону обслуживания.

За совмещение профессий, за выполнение работ меньшей численностью сотрудников, за замещение временно отсутствующего сотрудника на основании приказа директора организации, руководство устанавливает выплаты, размеры которых не ограничены, и сообщает об этом сотрудникам.

Социальное и медицинское обслуживание работников.

Сотрудникам гарантировано своевременное перечисление страховых взносов:

- фонд социального страхования–2,9%; от несчастных случаев–0,2%;
- пенсионный фонд–22 %;
- обязательное медицинское страхование–5,1%;

2.3. Анализ опыта работы отдела кадров по подбору и набору персонала в ООО «ЛОКА»

Этот параграф посвящен процессу подбора и набора персонала. Описан подробный процесс работы отдела кадров, его функции и должности.

Отдел кадров – самостоятельное структурное подразделение. Отдел кадров подчиняется директору компании ООО «ЛЮКА». В отделе кадров имеется две должности: инспектор по кадрам и руководитель отдела кадров.

Руководитель отдела кадров:

- Организует и обеспечивает работу в отделе;
- В пределах штатного расписания комплектуется отдел кадрами;
- Анализирует заявления по всем кадровым вопросам, отвечает на них и выносит предварительное решение, окончательное решение выносится совместно с директором;
- Оформляет приемы на работу, переводы с места на место, предоставление отпусков и увольнения;
- Ведет учет личного состава;
- Выдает справки о настоящей и прошлой трудовой занятости сотрудников;
- Контролирует соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, ведет табельный учет;
- Подготавливает итоговый отчет о состоянии и динамике использования работников за прошедший период.

Путем сравнения фактического штатного расписания текущего отчетного года со штатным расписанием на плановый год выявляются потребности в персонале.

Потребность в персонале может возникнуть в случае ухода сотрудника на пенсию, ухода в декретный отпуск или же в случае его увольнения.

Для того чтобы нехватка персонала не стала проблемой для организации, нужно вовремя формировать замену сотрудникам.

Право приема на работу, на полный рабочий день, имеют граждане РФ, в возрасте не моложе 18 лет, которые удовлетворяют требованиям организации. Предполагаемый сотрудник не может быть принят на работу по следующим причинам:

- если он по решению суда признан ограниченно дееспособным или недееспособным;
- если имеется медицинское заключение о болезни, которая может препятствовать выполнению работы в полной мере;
- если он является гражданином иностранного государства и не имеет разрешения на работу, которое выдается согласно законодательству РФ.

По итогам собеседования осуществляется прием на работу в компанию, предполагающий обязательное заключение трудового договора, в соответствии с законодательством РФ.

Работник может быть допущен к работе только после заключения трудового договора.

Устраиваясь на работу в компанию, работник предоставляет следующие документы:

- заявление;
- паспорт;
- военный билет;
- трудовую книжку;
- подлинный документ об образовании;
- медицинскую книжку;
- ИНН;
- страховое свидетельство.

К перечисленным документам прилагаются две фотографии размером 3х4. При заключении трудового договора устанавливается испытательный срок от одного до шести месяцев, для того чтобы проверить соответствие работника занимаемой должности.

Директор организации может уменьшить испытательный срок или вовсе его отменить.

В случае если работник не справляется с порученной ему работой на протяжении испытательного срока, его можно уволить без выплаты выходного пособия, либо перевести на другую должность и назначить новый испытательный срок.

Прием на работу оформляется приказом директора. Если работнику устанавливается испытательный срок, об этом должно быть указано в приказе о приеме на работу.

При приеме на работу или переводе сотрудника на другую должность, руководство обязано:

- ознакомить сотрудника с его должностными обязанностями;
- ознакомить сотрудника с правилами внутреннего распорядка компании;
- провести инструктаж по технике безопасности;
- ознакомить с правилами охраны труда и противопожарной безопасности.

Для работников, которые впервые устроились на работу, заводится трудовая книжка не позднее пяти дней после приема на работу согласно законодательству Российской Федерации.

Расторжение трудового договора оформляется приказом директора. При увольнении, в этот же день, сотрудник получает трудовую книжку.

2.4 Создание кадрового резерва в организации ООО «ЛОКА»

В четвертом параграфе говорится о том, как формируется кадровый резерв организации.

Кадровый резерв создается путем отбора на конкурсной основе категории граждан, которые впоследствии займут вакантные должности.

Состав кадрового резерва в организации ООО «ЛОКА» создается в несколько последовательных этапов.

Первый этап:

- Поиск претендентов;
- Предварительный набор;
- Изучение и оценка возможных претендентов.

На этом этапе проводится работа с базой данных центра занятости города Томска.

Второй этап:

- Проводится общая оценка о квалификации кандидата, оцениваются его профессиональные, деловые и личностные качества, а так же результаты его трудовой деятельности.

На этом этапе для отбора граждан в кадровый резерв применяются следующие методы:

1. Метод экспертных оценок. Эксперты оценивают претендентов по установленным критериям:
 - Достижения претендента на профессиональном поприще. Шансы претендента занять должность в нашей компании увеличиваются, если он за короткие сроки смог добиться соответствующих результатов.
 - Организация выставляет определенные требования к уровню профессионализма и наличию личностных качеств кандидата, и чем сильнее кандидат будет соответствовать данным требованиям, тем вероятнее его примут на вакантную должность.
 - У претендента должно быть выраженное желание трудиться и готовность к напряженной работе, если данные качества у претендента

отсутствуют, то он становится непригодным для работы в данной компании.

- Достоверность сведений, предоставленных кандидатом.
- Личное впечатление о претенденте, сложившееся в результате неоднократного общения с ним.

2. Метод собеседования.

У метода собеседования имеется много сходств с методом экспертных оценок.

Специалист, который проводит собеседование, не знает претендента, что является основным отличием двух методов. При проведении собеседования разумно проводить:

- Множественное собеседование с кандидатом несколькими специалистами;
- Сравнительный анализ результатов собеседования одного кандидата проводить с разными специалистами.

После проведения оценки кандидатов можно сделать вывод, подходит ли он для замещения определенной должности или нет.

В кадровый резерв на каждую должность подбирается не менее двух кандидатов. Создается карта персонала, где отображены следующие сведения о сотруднике: пол, возраст, стаж работы в определенной должности.

Имея такую информацию, можно выявить текущие и перспективные потребности в кадрах.

Когда набор персонала произведен, начинается процесс отбора персонала.

Отбор представляет собой выбор из общего количества претендентов на определенную вакансию.

Чтобы выбрать наиболее достойных кандидатов, проводится конкурсный отбор.

При проведении конкурса следует провести оценку всех качеств претендентов по разнообразным методикам. Приоритетность претендентов

на вакантную должность выявляется путем сопоставления всех качеств претендента к требованиям к данной должности.

Затем идет следующий этап конкурсного отбора, который называется предварительное собеседование с претендентом на вакантную должность. Кандидата собеседует инспектор отдела кадров, который задает возникшие к кандидату вопросы.

Далее проводится тестирование, в ходе которого можно выявить явные и скрытые качества кандидата (профессиональные качества, личные качества, интеллектуальный уровень).

На последнем этапе проводится окончательное собеседование, которое проводит начальник отдела кадров.

Как показывает практика, замещение вакантной должности на конкурсной основе, очень эффективный способ для формирования кадрового резерва. Решение о назначении на должность принимает руководитель отдела кадров.

Продолжительность данной операции, с момента подачи заявления сотрудником и его выходом на работу может варьироваться от нескольких дней до нескольких месяцев. Это зависит от числа обращений на вакантную должность, от численности кадрового резерва в архиве организации, от требований предприятия, и от того насколько кандидаты готовы работать на вакантной должности и т.д.

Допустимым способом улучшения может служить приумножение кадрового резерва организации, переподготовка и повышение квалификации персонала, для того чтобы появилась возможность перевода сотрудника на новую должность, в случае, если нового специалиста невозможно отыскать.

В процессе наблюдения за работой отдела кадров, мною были сделаны выводы: предприятие насчитывает 120 сотрудников. Используется линейно-функциональная структура управления. Условия труда полностью соответствуют Трудовому Кодексу РФ.

Глава 3. Изучение эффективности ведения кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в аспекте подбора, отбора, найма персонала в ООО «ЛОКА»

Главной задачей моей дипломной работы, является рассмотрение системы подбора, отбора и найма персонала в организации ООО «ЛОКА». Мне выпал шанс рассмотреть систему подбора, отбора и найма персонала изнутри данной организации, и на основе этого разработать рекомендации, с помощью которых можно улучшить качество подбираемого персонала, его отдачу компании, а самое важное помогли бы соотнести ожидания сотрудника от работы с опытом, который он в будущем приобретет в нашей компании.

Система отбора персонала в ООО «ЛОКА» описана во второй главе в разделе характеристика кадровой политики в подборе, наборе, найме и управления трудовыми ресурсами в ООО «ЛОКА» При выборе кандидата на вакантную должность специалист по подбору персонала использует стандартные процедуры. Данные процедуры не выделяются новизной, но все же очень часто применяются в различных компаниях, где показали свою эффективность.

Мною был проведен качественный и количественный анализ состава персонала организации на основе приказов о ротации кадров и личных дел. В ходе произведенного анализа были обнаружены отдельные закономерности, на основании которых можно разработать рекомендации, для отдела кадров ООО «ЛОКА», которые помогут работникам найти свое подходящее место по компетентности и помогут оптимизировать производство на предприятии ООО «ЛОКА».

3.1 Оценка процесса ведения кадровой политики по выделенным критериям

Третья глава является практической частью. Произведена оценка эффективности ведения кадровой политики в отношении системы подбора,

отбора персонала по выделенным теоретическим аспектам. В расчетах используются данные, которые были получены в организации ООО «ЛОКА».

По состоянию на 01.03.2016 г. В организации занято порядка 120 человек. Возрастная структура организации разнообразна. На возрастную группу от 30 до 50 лет приходится наибольшая процентная доля в 2013 г.—39.4%, в 2014 г.—39.6%, в 2015 г.—40.2%. Наименьший процент приходится на возрастную группу от 18 лет, в 2013 г.—16%, в 2014 г.—16.3%, в 2015 г. доля численности снижается до 13.1%.

Если возрастную структуру персонала рассмотреть по категориям, можно выявить некоторые особенности:

1. У руководящих должностей доминирует возраст от 30 до 50 лет; на предприятии нет руководителей в возрастной категории от 18 лет.
2. У специалистов доминирует возраст от 18 до 30 лет. Это говорит о том, что компания заинтересована в молодых специалистах.
3. Подавляющая часть работников относится к категории от 18 до 30 лет.

Исходя из этого, основываясь на анализе данных можно выделить такую проблему, как нехватка молодых сотрудников в составе руководителей.

Для того чтобы оценить эффективность ведения кадровой политики в аспекте приема, подбора и отбора персонала, следует выделить некоторые критерии.

Одним из показателей будет являться текучесть кадров. Динамика движения персонала за период с 2013–2015гг. приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика движения персонала на предприятии ООО «ЛОКА» за период с 2013–2015гг

Наименование показателя	2013	2014	2015
Кол-во выбывшего персонала, чел.	12	19	16
Кол-во принятого персонала, чел.	28	45	33
Кол-во уволенных сотрудников, чел.	3	5	4
Среднесписочная численность всего, чел.	86	107	120

Исходя из данных, приведенных в таблице 1, мы видим, что в компании в период с 2013 по 2015 год численность персонала каждый год сокращалась на 15-20 чел., что составляет от общего числа работников 13,5%. В основном, увольнение персонала было связано с медленным карьерным ростом. Высокий темп роста компании создает все новые и новые вакантные места в организации, от чего общее количество мест растет с каждым годом на 12,5-17,5%.

Проведем анализ, сколько всего сотрудников уволилось по каждой возрастной группе, а так же – по стажу работы и уровню образования, чтобы выявить другие причины увольнения персонала. Данные отображены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика особенностей уволившихся сотрудников 2013 год

Возраст	Кол-во человек	Уровень образования	Стаж работы
18-25	2	Среднее	От 1-3
25-50	9	Среднее, высшее, профессиональное	3-10
Старше 50 лет	4	Профессиональное	10-25

2014год.

Возраст	Кол-во человек	Уровень образования	Стаж работы
18-25	7	Среднее	От 1-3
25-50	12	Среднее, высшее, профессиональное	3-10
Старше 50 лет	5	Профессиональное	10-25

2015 год.

Возраст	Кол-во человек	Уровень образования	Стаж работы
18-25	6	Среднее	От 1-3
25-50	10	Среднее, высшее, профессиональное	3-10
Старше 50 лет	4	Профессиональное	10-25

Исходя из данных, которые приведены в таблице, можно сделать вывод, что наибольшее количество уволенных сотрудников, приходится на возрастную категорию от 25–50 лет. Меньшее количество уволенных сотрудников приходится на возрастную категорию старше 50 лет. Это говорит о том, что компании выгодно работать с проверенным персоналом, но, к сожалению, сотрудники такого возраста снижают эффективность предприятия. Сотрудники пенсионного возраста снижают уровень мотивации молодых специалистов, вследствие чего уменьшается возможность профессионального роста, что является еще одной причиной увольнения молодых специалистов. У молодого персонала создается неверная карта восприятия рабочего места и его перспектива на стадии приема на рабочее место, и на стадии непосредственной работы за ним. Отчасти данный диссонанс вызван некачественной работой отдела кадров, который не смог составить верную карту восприятия рабочего места и перспектив роста у молодого сотрудника, введя его в заблуждение.

Проводя анализ движения кадров, следует рассчитать динамику следующих показателей:

- Коэффициент текучести кадров (отношение числа выбывшего персонала за определенный период по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднему списочному числу сотрудников за тот же период).

К текучести (2013) = $15/86=0.17$

К текучести (2014) = $24/107=0.22$

К текучести (2015) = $20/120=0.16$

- Коэффициент оборота по приему персонала (отношение числа принятых сотрудников за определенный период к среднему списочному числу сотрудников за тот же период).

К приема (2013) = $28/86=0.32$

К приема (2014) = $45/107=0.42$

К приема (2015) = $33/120=0.27$

- Коэффициент оборота по увольнению (отношение числа выбывшего персонала за определенный период к среднему списочному числу сотрудников за тот же период).

К увольнения (2013) = $12/86=0.14$

К увольнения (2014) = $19/107=0.18$

К увольнения (2015) = $16/120=0.13$

Исходя из полученных показателей следует, что текучесть кадров за 2013, 2014 и 2015 годы в компании ООО «ЛОКА» значительных изменений не имеет, так как число выбывших работников приблизительно одинаково, отличием является постоянный рост штата персонала, а он увеличивает среднесписочную цифру числа сотрудников компании, что искажает данные по этому показателю.

Коэффициент оборота приема работников в 2013 г. существенно различается с данными 2014г. 2015 г., это определено тем фактом, что число работников принятых в компанию непрерывно увеличивается, и это связано с двумя причинами:

1. Рост масштаба организации, и рост штата персонала.

2. Устойчивый показатель выбывших и уволившихся работников, которые освобождают места для новоиспеченных работников предприятия.

Процент текучести кадров в данной организации составляет 4-5%.

Компания придерживается активной кадровой политики. При активной кадровой политике достаточно быстро принимаются во внимание изменения во внешней и внутренней среде. Благодаря прогнозам, составленным на разные периоды, происходит быстрое реагирование на изменение условий. Если компания придерживается активной кадровой политики, то она имеет все необходимые данные и предугадывает ситуацию на несколько шагов вперед. Такая политика является самым эффективным выбором для всякой компании крупного и среднего масштаба.

В отношении сотрудников соблюдены все требования в согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации. Рабочие места оборудованы в соответствии с положением по ГОСТу. Для того чтобы производительность труда была наиболее высокой существует система мотивации. Но, к сожалению, интересам сотрудников не уделяют надлежащего внимания. Взглянув на данную ситуацию изнутри, можно сделать вывод о том, что сотруднику, видны все недочеты в системе работы. Работник вправе предложить разнообразные пути решения существующих проблем.

3.2 Недостатки ведения кадровой политики в отношении подбора персонала, отбора и найма на предприятие

Кадровая политика в отношении подбора персонала, его отбора и последующего найма, оценивалась в соответствии с критериями выделенными ранее. По результатам проведенного исследования, можно выделить некоторые недостатки в кадровой политике в аспекте подбора и отбора персонала в ООО «ЛЮКА».

1.В организации занято порядка 120 человек, каждый сотрудник занимает ту должность, которая соответствует его образованию, а это говорит о хорошем и качественном составе работников. В аппарате управления отсутствуют сотрудники моложе 30 лет, что является недостатком. Исходя из данных Таблицы 1 мы видим, что ежегодно, увольняется в среднем 10 сотрудников в возрастной категории до 30 лет, причиной чего является медленный карьерный рост.

2.Исходя из данных Таблицы 2 видно, что минимальное число уволенных работников приходится на возрастную категорию старше 50 лет. Сотрудники пенсионного возраста снижают уровень мотивации молодых специалистов, а в результате этого снижается возможность профессионального роста.

3.Степень учета интересов персонала держится на крайне низком уровне. Принимаются во внимание только заявления, которые гласят о неисправностях каких-либо машин, устройств и т.д. Интересы персонала не рассматриваются вообще.

4.Отдел кадров не разъясняет причины увольнения работника из компании, не заинтересован в ротации кадров, а так же задержке увольняющегося сотрудника.

5.Система найма и подбора персонала в данной организации не предусматривает создания карты вероятного карьерного роста в компании, не смотря на то, что основной причиной увольнения персонала является, именно отсутствие карьерного роста.

7.Отдел кадров не использует свежие методики отбора персонала в компании.

8.Компания ООО «ЛОКА» не сотрудничает с кадровыми агентствами, с компаниями, использующими метод хедхантинга, не стремится привлечь высококлассных сотрудников из соседних отраслей или же компаний конкурентов.

Перечисленные минусы работы отдела кадров в организации ООО «ЛОКА» оказывают негативное влияние на будущее развитие предприятия. В первую очередь это определяется тем, что при отсутствии роста объема знаний и профессионализма специалиста по кадрам, не развивается и качество принимаемого персонала в компании.

3.3 Рекомендации по устранению недостатков в системе работы отдела кадров ООО «ЛОКА»

По итогам проведенного анализа следует сделать вывод о том, что присутствие в управленческом аппарате работников в возрастной категории старше 50 лет, влечет за собой медленный карьерный рост. С одной стороны наличие работников старше 50 лет можно назвать положительным. Такой работник является профессионалом и надежным кадром компании. С другой стороны, развитие мира происходит стремительно, появляется большое количество новых технологий, а у сотрудников старше 50 лет мировоззрение становится устаревшим. По этому, организации необходимы более молодые сотрудники. Приток «новой крови» позволяет взглянуть на ситуацию по-новому, появляются новые идеи, вследствие чего повышается производительность труда. Конечно, просто так уволить старого работника и принять на его должность нового нельзя. Чтобы решить данную проблему следует воспользоваться перемещением кадров внутри компании.

К примеру, в случае отсутствия руководителя, какого-либо отдела, давать возможность работникам по должности ниже, выполнять обязанности своего руководителя на время его отсутствия. Таким образом, сотрудник должностью ниже, может попробовать себя в роли начальника, оценить свои возможности для дальнейшего развития. Для самого сотрудника такое замещение послужит похвалой и мотивацией, что выбрали для замещения именно его. Так как работников по должности ниже несколько, то в различные периоды отсутствия начальника, можно назначить на его замещение каждого сотрудника. После чего, сотрудники смогут сами понять,

смогут ли они стать управляющим отдела, имеются ли у них лидерские качества, которые требуются для руководящей должности. Так же, сотрудник, исполняющий обязанности начальника может обнаружить некоторые недостатки в работе, и принять меры по их ликвидации, согласовав со своим начальником. В такой ситуации происходит обмен опытом между руководителем и подчиненным. У молодых сотрудников зарождается еще больший стимул получить повышение в карьере, а начальник, в свою очередь, получает новые идеи и новый взгляд на свою работу, и способствует улучшению работы в своем отделе.

Нужно уделять должное внимание интересам сотрудников и производства в целом. Вне зависимости от сферы работы, сотруднику изнутри видны все недостатки в работе и способы их ликвидации. Для того, чтобы решить эту проблему можно пробовать применять различные способы. Один из них является – дать сотруднику возможность воплотить свою идею в жизнь. Для этого требуется создать небольшой проект, получить одобрение руководства и в качестве эксперимента провести такой процесс. Если данный эксперимент пройдет успешно, за него полагается поощрение. Поощрение бывает материальным и не материальным.

Второй способ – это конкурсная основа. В установленный период времени проводить состязания среди сотрудников организации по каждой отрасли. Работники выступают со своими проектами, только не для своего руководителя, а для нескольких специалистов в определенной области. Комиссия знакомится с представленными проектами, изучает вероятные результаты после его внедрения и оглашает победителя. Победитель зарабатывает награду и получает возможность внедрить свой проект в компании. Такое мероприятие может привлечь внимание новых партнеров и внести большой вклад в развитие компании, так как масштаб данного мероприятия будет достаточно крупным.

Для улучшения эффективности работы компании можно порекомендовать отправить персонал, который занимается отбором

персонала на курсы повышения квалификации служить, на курсы по привлечению новых сотрудников. Так же можно предложить добавить в должностную инструкцию, инициативу по поиску работников на вакантные должности у конкурентов и анализ рынка труда, который находится в сфере деятельности предприятия. Такое новшество, поможет специалистам по подбору персонала, улучшить свою квалификацию привлечь в компанию молодых специалистов, а так же обзавестись контактами в отделах кадров других компаний, начать сотрудничать с кадровыми агентствами, агентствами по трудоустройству, с центром занятости населения г. Томска,

Стоит ввести конкурсную основу для работников отдела кадров, она поспособствует более продуктивной работе в части подбора и отбора персонала. При оценивании работы специалиста по кадрам основной шкалой оценки стала бы статистика увольнений вновь прибывших кадров в компанию, по какой причине уволился сотрудник, и что было предпринято для предупреждения аналогичных случаев. Специалисту по кадрам, как и любому сотруднику компании, необходимо стимулирование и ответ на проделанную им работу. Шкала оценки кадровика послужит надежным помощником начальству в оценке работы менеджера по персоналу, его компетентности, материальной и визуальной оценкой его сделанной работы. Данная шкала поддержит специалиста по кадрам в профессиональном тоне, подтолкнет его к улучшению профессионального мастерства.

Следующая рекомендация для изменения работы отдела кадров заключается в том, что менеджеру по подбору персонала следует заняться работой со статистикой передвижения персонала внутри компании. В этой рекомендации речь идет о том, что специалист по кадрам должен анализировать причины увольнения персонала и причины перехода сотрудников с одной должности на другую. Так же в компетенцию кадровика входит умение удерживать ценные кадры для предприятия, он должен проводить с ними разъяснительные беседы, кадровику необходимо разработать специальные привилегированные условия для того чтобы

сотрудник, который играет важную роль на производстве, продолжил работу в компании (с разрешения руководителя). Анализ динамики перемещения сотрудников, их важных стимулов и мотивов к ротации в организации помогут разработать систему по предотвращению текучести кадров и проникновения «сотрудников-летунов» на предприятие. В любом случае анализ поможет разработать алгоритмы интенсивных мер перемещения сотрудников внутри компании, и за ее пределами.

Новые методы по подбору и отбору персонала сыграют важнейшую роль для успеха компании. Метод простого собеседования и анкетирования, которые используют большинство организаций, уже давно не дают необходимого эффекта при установлении качества профессиональных знаний кандидата для вакантной должности. Также это относится профессий, которые требуют определенных условий (сертификаты, допуски, разрешения на работу, компетенции, обладание технологией производства). Новыми методами в части подбора и отбора персонала могут стать: стрессовое интервью, которое проводит менеджер по персоналу, конкурсная основа на вакантную должность, «горячий стул», очное «двойное» интервью с несколькими кандидатами одновременно, анализ по рекомендациям с предшествующих мест работ, анализ профиля претендента по его присутствию в социальных сетях.

По моему мнению, предложенные рекомендации помогут значительно повысить эффективность работы отдела кадров, уменьшить их текучесть, улучшить качество работы персонала, и конечно же, отладить работу самих специалистов по кадрам, путем улучшения их профессиональных качеств, путем оптимизации процесса производства в компании по средствам совершенствования системы подбора, отбора и найма персонала в организации.

Совершенствование качества персонала компании, должно начинаться с сотрудников, которые занимаются подбором персонала в необходимую

компанию, вне зависимости от рода деятельности этой организации, ее формы руководства, направленности, и территориального места нахождения.

Заключение.

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена и проанализирована кадровая политика подбора и отбора персонала, и процесс управления трудовыми ресурсами на предприятии ООО «ЛОКА». Мною были рассмотрены сущность и значение этих понятий, обнаружены главные этапы, выявлены достоинства и недостатки.

Так же в дипломной работе были раскрыты особенности работы системы подбора, отбора и найма персонала в организации ООО «ЛОКА». Сотрудникам данной организации предоставляют выплаты стимулирующего характера, ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Так же, сотрудникам организации гарантируется своевременное перечисление страховых взносов, медицинское обслуживание. Эти факторы касаются вопроса условий найма персонала в организацию.

При анализе практики ведения кадровой политики и организации работы по поиску, подбору и отбору сотрудников для предприятия, установлено, что владельцем реализации задач данного процесса является отдел кадров.

При реализации системы отбора персонала, его подбора на предприятие и последующего найма в организацию выявлены некоторые недостатки данной системы, а именно:

1. Недостатком является отсутствие в аппарате управления сотрудников моложе 30 лет. На основании данных Таблицы 1 (приведенной в Главе 3)—видно, что каждый год, увольняется в среднем 10 человек в возрасте до 30 лет, причиной в подавляющем количестве случаев, является отсутствие карьерного роста.
2. Работники-пенсионеры снижают уровень мотивации к труду молодого специалиста, в результате чего снижается возможность профессионального роста. (на основании Таблицы 2, Глава 3)

3. Отдел кадров не проводит разъяснительные беседы о причине увольнения сотрудника из организации, не заинтересован в ротации кадров, а так же задержке увольняющегося работника.
4. Система найма не подразумевает и не организывает построение карты возможного карьерного роста в организации (Хотя подавляющее количество увольнений происходит из-за отсутствия перспектив роста).
5. Отсутствие индивидуального подхода системы подбора персонала к узкоспециальным вакантным должностям, на основании не только заполненных анкетных данных, но и подтверждающих документов или работ по данной квалификации.
6. Отдел кадров не применяет новые методики отбора персонала на предприятии в соответствии с прогрессом идеи менеджмента и управления персоналом.
7. Отсутствие опыта работы по активному привлечению кадров организации со сторонних предприятий, кадровых агентств, фонда занятости г. Томска.

Для того чтобы устранить недостатки в работе отдела кадров ООО «ЛОКА», были предложены рекомендации для совершенствования системы подбора и отбора персонала в данной организации, что существенно повысило бы эффективность кадровой политики предприятия и ответную реакцию производства, тем самым мы бы добились качественного приема сотрудников на предприятие.

Рекомендации для совершенствования работы отдела кадров:

- 1) Принимать на работу следует молодых специалистов. Они смогут посмотреть свежим взглядом на процесс производства в целом, предложить рациональные решения и привнести инновационные мысли [36,с.55].
- 2) Очень действенным методом будет перемещение рядовых сотрудников на руководящие должности, что позволило бы

оптимизировать систему производства и найти рациональное решение существующих проблем [34,с.117].

3) Вознаграждение работников, которые проявили инициативу в выдвижении своих идей для оптимизации рабочих процессов.

4) Отправить работников отдела кадров на курсы повышения квалификации, где их научат применять новые методы для подбора персонала.

5) Шкала оценки кадровика послужит надежным помощником начальству в оценке работы менеджера по персоналу, его компетентности, материальной и визуальной оценкой его сделанной работы. Данная шкала поддержит специалиста по кадрам в профессиональном тоне, подтолкнет его к улучшению профессионального мастерства [37,с.213].

6) Кадровому отделу необходимо работать со статистикой, анализировать причины увольнения сотрудников из организации и причины перемещения сотрудников с одной должности на другую, а это в будущем позволит предотвратить потерю ценных для организации кадров, и впоследствии уберечься от потерь финансового характера [25,с.114].

7) Использование новых методов для подбора и отбора персонала в организацию, внесет большой вклад в работу отдела кадров ООО «ЛЮКА», потому что метод простого собеседования и анкетирования оправдывает себя, только в тех случаях, в которых профессия не требует особенной подготовки. Введение новых индивидуальных методов существенно улучшат работу отдела кадров в организации и помогут компании принять на работу наиболее профессиональных работников узкоспециального профиля.

Например, можно использовать такие методы отбора персонала как:

1. Стрессовое интервью, которое проводит менеджер по персоналу;
2. Конкурсная основа на вакантную должность – «Горячий стул»;

3. Очное «двойное» интервью с несколькими кандидатами одновременно.

4. Анализ по рекомендациям с предшествующих мест работ, анализ профиля претендента по его присутствию в социальных сетях [29,с.253].

При исследовании отдела кадров и его системы подбора и отбора персонала в организации ООО «ЛОКА», мною были сделаны выводы о том, что используемые функции кадровой политики осуществляются надлежащим образом при закрытии вакантных должностей. Но в том случае, если организация хочет совершенствовать компетентность специалистов по кадрам, для того чтобы в будущем получить высококвалифицированный персонал для организации, а так же суметь удержать ценные для нее кадры, следует принять некоторые, из предложенных, рекомендаций.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие ИНФРА-М., 2002. 459 с.
2. Байделл Т.М. Как улучшить управление организацией. М.: Инфра М. 2009. 15 с.
3. Балашов Ю.К. Оценка персонала основа кадровой политики зарубежных фирм. // Кадры предприятия. 2003. №10. 245с.
4. Бир С. «Наука управления» / С. Бир; пер. с англ. 2 е изд. М.: ЛКИ, 2007. 120 с.
5. Бреддик У. Менеджмент организации. М.: «Инфра М». 2008. 320 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М: Юристъ, 2003. 496 с.
7. Дергунов, Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя / Т. Дергунов. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 207 с
8. Дуракова И.Б. «Управление персоналом. Учебник»: ИНФРА М; Москва; 2009. 350 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2004. 432 с.
10. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. М.: Аспект–Пресс. 2008. 320 с.
11. Зайцев Г. П. Управление трудовым коллективом. М.: Свет. 2011. 325 с.
12. Иванова Т. Ю., Приходько В.И. Теория организации. Краткий курс. Спб.: Питер, 2004. 491 с.
13. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2006. 325 с.
14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. 3 е изд. Минск: Новое знание, 2000. 432с.
15. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Дело, 2004. 354 с.
16. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учеб. пособие. ГУУ. М., 2006. 41 с.

17. Коноваленко В. А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва: Юрайт, 2016. - 477 с
18. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М., 2007. 435 с.
19. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 352 с.
20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 2011. 704 с.
21. Модели и теории мотивации российских и зарубежных авторов URL: http://studme.org/1093070212664/menedzhment/teorii_modeli_motivatsii (дата обращения: 15.04.2016).
22. Мордвинова Е.И. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2010. 435 с.
23. Мордвинова Е.И. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2010. 152с.
24. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента. Ростов н/Д:Феникс. 2007. 349 с.
25. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов., Л.В. Карташова М.: Издательство «Экзамен». 2012. 256 с.
26. Папонова Н.Е., Построение системы оценки персонала. М:Финпресс. 2009. 160 с.
27. Парабеллум, Андрей Алексеевич. Коучинг как бизнес. Практическая модель для зарабатывания денег / А. А. Парабеллум, Н. Мрочковский. - СПб.: Питер, 2013. - 185 с.
28. Петраков М. А., Большакова А. К. Современные тенденции найма персонала // Молодой ученый. - 2014. - №20. - С. 371-375

29. Погодина, Г. В. Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR специалиста / Г. В. Погодина. Новосибирск: Сиб. унив. изд во, 2009. (Серия «Кадровик»). 384 с.
30. Робине С. П. Основы организационного поведения. СПб.:Вильяме. 2006. 448 с.
31. Ротер М., Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов: пер. с англ. / М. Ротер. - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 336 с.
32. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. 2004. №7. С.62-66.
33. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. «HR практика. Управление персоналом. Как оно есть на самом деле» СПб.: Питер. 2005. 320 с.
34. Сотникова С.И. Управление карьерой. М.: ИНФРА М.
35. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИС. 2010. 409 с.
36. Учебник «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. М.: ИНФРА М, 2010. 524 с.
37. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов М.: ЗАО Бизнес школа, Интел Синтез, 2004. 600 с.
38. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации. М. :КНОРУС. 2011. 536 с.
39. Фокин, Константин Борисович. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К. Б. Фокин. - Москва: Инфра-М, 2016. - 277 с
40. Шапиро С.А. Мотивация: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. С. 13.
41. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. М.: Смысл, 2004.

Таблица 4.

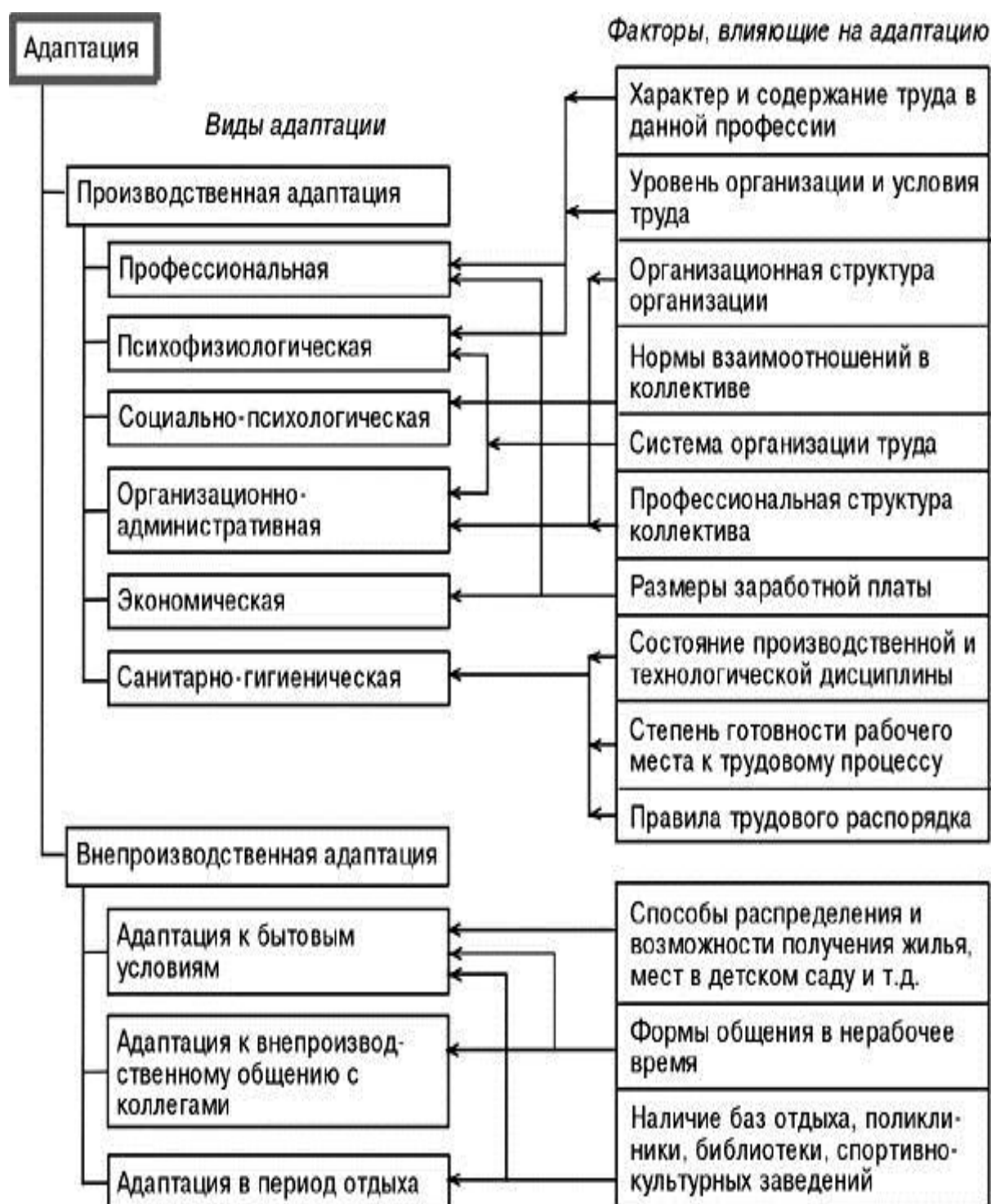


Таблица 5.

<i>Признаки классификации</i>	<i>Виды адаптации</i>	<i>Содержание</i>
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации и его влияние на окружающую среду
	Адаптация организации	Процесс приспособления трудовой среды к работнику
По отношению «субъект-объект»	Активная	Участник адаптации стремится воздействовать на трудовую среду с тем, чтобы изменить ее
	Пассивная	Пассивное приспособление к трудовой среде
По результату воздействия	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, не имеющих трудового опыта
	Вторичная	Адаптация сотрудников, имеющих опыт работы
По сфере воздействия	К новой должности	Введение работника в новую должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, пониженных в должности
	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т.д.)
	Реадаптация	Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников после длительных командировок и т.д.)
По степени завершенности процесса	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды
	Деадаптация	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации

Таблица 6.

Этапы	Содержание
Первый этап	Определение требований к вакантной должности. Вам необходимо прекрасно знать, для каких целей вы нанимаете сотрудников. При личной встрече с кандидатом определить подходит он или нет зачастую оказывается очень сложно.
Второй этап	Вторым этапом проводится предварительное собеседование. Целью этого этапа оценки персонала является личное знакомство с кандидатом на вакансию. В ходе беседы уточняется различная интересующая информация (образование, оценка внешнего вида и определяющих личных качеств). Главная задача предварительной беседы это отсеив кандидатов явно не подходящих для данного вида деятельности
Третий этап	После того, как соискатель прошел предварительную беседу с ним проводится анкетирование. Анализ информации содержащейся в анкете и заявлении дает возможность выявить соответствие образования соискателя требованиям компании, соответствие практического опыта виду профессиональной деятельности в компании В итоге проведенный анализ сужает количество кандидатов.
Четвертый этап	Беседа по найму собеседование с целью принятия окончательного решения. При проведении собеседования происходит ознакомление кандидата со спецификой работы в данной компании.
Пятый этап	Тестирование кандидатов. Помните, что большинство тестов эффективны в предсказании негативных факторов будущей деятельности соискателей.
Шестой этап	Дополнительная проверка: <ul style="list-style-type: none"> - наведение справок по прежнему месту работы, учебы и жительства (в виде телефонного интервью или при личной встрече); - анализ рекомендаций и послужного списка кандидата.
Седьмой этап	Оценка состояния здоровья кандидата. Заключается в проведении медицинского осмотра будущего сотрудника.
Восьмой этап	Неотъемлемая часть – испытательный срок для кандидата на вакансию. В некоторых крупных компаниях назначают опытных сотрудников для помощи в адаптации новичков.