

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

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
Кадровая политика в обществе с ограниченной ответственностью «Базальт-Т», г. Томск.

УДК 005.95:331.108.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хачидзе Нана Зауриевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	Д. ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )

	деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

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) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ  
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Хачидзе Нана Зауриевна

Тема работы:

**Кадровая политика в обществе с ограниченной ответственностью  
«Базальт-Т», г. Томск.**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2017

**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.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам: «Методы оценки управления организации» «Психология управления персоналом» «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебно-методические издания

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**

*(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).*

Поставлены следующие задачи: раскрыть понятие и составляющие кадровой политики организации; провести анализ текущей кадровой политики в ООО «Базальт-Т»; разработать предложения по совершенствованию кадровой политики в ООО «Базальт-Т».  
Цель оценить кадровую политику ООО «Базальт-Т» и разработать предложения по ее улучшению.

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. Теоретические аспекты кадровой политики в организации
2. Анализ текущей кадровой политики в ООО «Базальт-Т»
3. Совершенствование кадровой политики в ООО «Базальт-Т»

**Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику**

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	Д. ф.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хачидзе Нана Зауриевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки –38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**Дипломная работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Составление библиографии, обзор литературы	10
	Проведение исследования, анализ результатов	5
	Написание чернового варианта ВКР	15
	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
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	Д. ф.н., профессор		

**СОГЛАСОВАНО:**

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

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 80 с. 4 рисунка, 13 таблиц, 37 источников

Ключевые слова: ООО «Базальт-Т», кадровая политика, совершенствование, подбор и отбор кадров, обучение персонала, корпоративная культура, мотивация персонала, организация рабочего процесса.

Цель работы – проанализировать кадровую политику ООО «Базальт-Т» и разработать предложения по ее улучшению

Объектом исследования является кадровая политика организации.

Предмет исследования – совершенствование кадровой политики ООО «Базальт-Т».

Актуальность данной работы обусловлена тем, что эффективное управление персоналом является одной из первостепенных задач любой современной организации. Персонал является не только неотъемлемым ресурсом, но и самым непростым в управлении, т.к. это живой ресурс со своими чувствами, мыслями, потребностями и реакциями на любые проявления политики организации.

Предложенные в работе мероприятия могут быть использованы руководством ООО «Базальт-Т» для улучшения кадровой политики организации.

## Оглавление

Введение.....	9
1. Теоретические аспекты кадровой политики в организации .....	11
1.1 Понятие и составляющие кадровой политики организации .....	11
1.2 Управление кадровой политикой организации .....	23
2. Анализ текущей кадровой политики в ООО «Базальт-Т» .....	41
2.1 Общая характеристика ООО «Базальт-Т».....	41
2.2 Характеристика кадрового состава ООО «Базальт-Т» .....	43
2.3 Кадровая политика в ООО «Базальт-Т» .....	47
3. Совершенствование кадровой политики в ООО «Базальт-Т».....	57
3.1.Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики в ООО «Базальт-Т». .....	57
3.2 Прогноз экономического эффекта от внедрения предложений.....	66
Заключение .....	73
Список использованной литературы.....	77

## **Введение**

Эффективное управление персоналом является одной из первостепенных задач любой современной организации. Персонал является не только неотъемлемым ресурсом, но и самым непростым в управлении, т.к. это живой ресурс со своими чувствами, мыслями, потребностями и реакциями на любые проявления политики организации.

Основной ценностью в данном аспекте являются высококвалифицированные и опытные кадры. Для успешной работы организации необходимо, чтобы такие кадры оставались в штате, постоянно принося пользу организации. Безусловно, одним из способов удержания сотрудников является достойная оплата труда. Однако, в условиях непростой экономической ситуации, а также ввиду осознания квалифицированным персоналом своей значимости и возрастающих в связи с этим потребностей, постоянное повышение оплаты труда является для руководства сложной задачей.

В этой ситуации все более важную роль начинают играть другие аспекты системы управления персоналом. В частности, кадровая политика организации, которая представляет собой генеральную совокупность принципов и методов работы с персоналом организации. При наличии эффективной кадровой политики, производительность труда работников может значительно возрасти по сравнению с компаниями, в которых этому вопросу не уделяется должного внимания. Увеличивается не только эффективность работы сотрудников, но и их собственная удовлетворенность от работы в организации, желание продолжать карьеру в этой компании.

Таким образом, кадровая политика должна быть неотъемлемой частью системы управления персоналом современной организации. При этом она должна быть четко выстроена и проработана, что позволит получить

наибольшую отдачу от сотрудников. Этим объясняется актуальность выбранной темы, особенно в современной непростой экономической ситуации в нашей стране.

Вопросы кадровой политики рассматриваются в работах многих исследователей в области управления персоналом. Среди отечественных авторов можно выделить таких, как Аверин А.Н., Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Дружинин В.Ф., Федосеев В.Н. и др. Этими авторами всесторонне исследованы вопросы управления персоналом, составляющие кадровую политику в организации.

Объектом исследования является кадровая политика организации.

Предмет исследования – совершенствование кадровой политики ООО «Базальт-Т».

Цель работы – проанализировать кадровую политику ООО «Базальт-Т» и разработать предложения по ее улучшению.

Достижение поставленной цели в работе осуществляется за счет решения следующих основных задач:

- 1) Раскрыть понятие и составляющие кадровой политики организации.
- 2) Провести анализ текущей кадровой политики в ООО «Базальт-Т».
- 3) Разработать предложения по совершенствованию кадровой политики в ООО «Базальт-Т».

В качестве методов исследования выступают такие, как сравнение, анализ данных организации, сопоставление их с теоретическими положениями.

Теоретическая новизна исследования заключается в выделении и структурировании элементов кадровой политики в организации. Практическая значимость связана с возможностью применения разработанных рекомендаций на рассматриваемом предприятии.

## **1. Теоретические аспекты кадровой политики в организации**

### **1.1 Понятие и составляющие кадровой политики организации**

Управление персоналом - трудный процесс обеспечения кадрами предприятия, организация их эффективного использования и профессионального развития. «В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда» [1, с. 24].

Кадровая политика - это набор основополагающих принципов, которые осуществляются кадровой службой предприятия. Она представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика - это создание предприятием трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей предприятия и его работников. «Кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Она должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем» [2, с. 110].

Персонал (кадры) - это работники, нанятые производством для выполнения производственных задач, обладающие определенными навыками и специальной квалификацией. Персонал является важнейшим объектом кадровой политики организации.

«Успех работы любого предприятия обеспечивает его персонал. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности ту, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия» [3, с. 317].

Управление персоналом заключается в:

- формировании системы управления персоналом;
- кадровом планировании;
- определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале;
- учете и нормировании численности работников. Осуществление кадровой политики возможно двумя способами.

«Она может быть быстрой и решительной, основанной на приоритете производственных интересов, или основанной на учете того, как ее реализация отразится на трудовом коллективе» [3, с. 319].

«Кадровая политика касается таких вопросов, как найм работников, подготовка персонала, его профессиональное развитие, установление наилучшего взаимодействия предприятия и работников. Текущая кадровая работа ориентирована на скорейшее решение кадровых вопросов» [4, с. 80].

Кадровая политика формирует:

1. требования к работникам на стадии приема на работу (влияют такие факторы как, образование, пол, возраст, стаж работы, квалификация и т.п.);
2. отношение к вложениям в рабочую силу, к направленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятых работников;
3. отношение к обеспечению устойчивости трудового коллектива (всего или какой-либо его части);
4. отношение к способу подготовки новых работников на предприятии, а также к переподготовке персонала;
5. отношение к движению кадров внутри предприятия.

Кадровая политика должна мгновенно реагировать на изменения рынка, в связи с этим она должна обладать следующими свойствами: ориентация на долгосрочное планирование, связь со стратегией, значимость роли кадров.

Так же она должна обеспечивать работников благоприятными условиями для труда, обеспечивать возможность карьерного роста, создавать

хорошее настроение в коллективе, давать своим сотрудникам уверенность в завтрашнем дне. Главной задачей кадровой политики является обеспечение учета интересов каждого работника предприятия.

Кадровая политика определяет цели, влияющие на взаимоотношения предприятия с внешней средой, а также цели, связанные с отношением предприятия к своим работникам. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. «Задачи кадровой стратегии включают:

1. поднятие авторитета и репутации предприятия;
2. изучение обстановки и отношений внутри предприятия;
3. оценка возможности улучшения потенциалов работников;
4. обобщение и предупреждение причин увольнения работников» [4, с. 83]. Ежедневное осуществление кадровой стратегии и одновременное предоставление помощи руководству, при решении ими задач управления предприятием, находятся в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия объединяет разные формы кадровой работы, способы ее осуществления в организации, а также планы по использованию персонала.

Кадровая политика обязана повышать потенциал организации, отвечать на меняющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем.

«Кадровая политика это всего лишь часть всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия. Ее главной целью является создание сплоченной, ответственной и высокопроизводительной рабочей силы» [5, с. 144].

В нынешних условиях, в приоритете кадровой политики стоят социальные ценности, так как окончательной целью является благополучие каждого человека.

«Важнейшей целью кадровой политики является создание такой системы управления кадрами, которая основывалась бы на социальных гарантиях, направленных на сближение интересов предприятия и работника,

создание высокой производительности труда, вследствие чего повышение результативности производства и получение превосходных результатов в финансовых показателях предприятия» [6, с. 39].

Основные принципы кадровой политики:

1. Доступность информации об имеющихся на предприятии вакансиях - принцип открытости.

2. Сохранение кадровых приоритетов при внедрении вынужденных поправок в связи со складывающейся конкретной обстановкой во внешней и внутренней среде - принцип последовательности. Подготовка и исследование резервных вариантов действия кадровых органов при изменениях в деятельности предприятия, что придает внесенным поправкам в кадровой политике спокойный, почти плановый характер.

3. Осуществление своевременных кадровых решений при трансформации рыночной среды - принцип оперативности. Для этого необходимо подготовить кадровый резерв для замещения вакантных должностей. Также необходимо заблаговременно производить подготовку работников по смежным специальностям, и переподготовку кадровых ресурсов перед внедрением новых технологий или переоснащением оборудования.

4. Принцип объективности - обоснованность кадровых решений в спорных ситуациях. В подобных ситуациях объективность решений достигается путем приглашения независимых квалифицированных специалистов.

5. Принцип согласованности - создание единства подходов к оценке кадровых ресурсов на предприятии. Инструментом согласования является поиск компромиссных решений спорных кадровых вопросов.

6. Соблюдение важных, наиболее высоких требования к каждому работнику, к его труду, к качеству его труда - принцип строгости.

7. Принцип справедливости, основывается на взаимной ответственности работников и административного персонала при приеме на

работу, в ходе работы, при повышении квалификации, продвижении, обеспечении социальных гарантий со стороны администрации.

8. Принцип предусмотрительности - создание стабильного состава трудового коллектива, профилактика и предупреждение конфликтов в трудовом коллективе, путем анализа трудовых нарушений дисциплины.

9. Принцип законности основывается на выполнении требований имеющегося трудового права. Специалистами кадровой службы должен осуществляться контроль правильности действия линейных и функциональных менеджеров.

10. Оценка состояния кадрового потенциала предприятия, его насыщенность кадрами, квалификация кадров и конкурентоспособность предприятия на рынке - принцип эффективности [7].

Цели кадровой политики подразделяются на экономические и социальные.

Экономические цели - достижение приемлемой пропорции между расходами и результатами. В нынешней экономической ситуации кадровые решения направлены на безусловное уменьшение кадровых затрат. Они необходимы для оптимизации пропорции между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели - совершенствование материального и нематериального положения персонала предприятия. В большей степени это относится к заработной плате, уменьшению продолжительности рабочего времени, социальным расходам, обустройству рабочих мест и предоставление возможности работнику участвовать в принятии решений [8].

Классификация видов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- реактивная;

- пассивная;
- превентивная;
- активная.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия контролирует работу персонала, а также пытается выявить причины развития кризиса. Возможными причинами могут быть: конфликтные ситуации в трудовом коллективе, недостаток высококвалифицированных работников для решения сложных задач, недостаточная мотивация работников к более продуктивному и качественному труду. «Руководство организации, ориентируясь на выявленные причины, предпринимает меры по устранению кризисной ситуации. Обычно кадровые службы подобных предприятий имеют средства выявления подобных ситуаций и экстренной помощи» [9].

При пассивной кадровой политике, кадровая работа сводится к устранению отрицательных последствий ситуации, в данном случае руководство не владеет специальной программой действий в отношении работников предприятия. На таких предприятиях отсутствует прогнозирование кадровых потребностей, не существует способов оценки работников и их труда, не наблюдается и диагностики кадровой ситуации, в общем. При возникновении спорных и конфликтных ситуаций, руководство предприятия при подобной кадровой политике стремится всеми способами заглушить возникший конфликт, не обращая внимание на причины его возникновения, а так же не совершая попыток для анализа возможных последствий этой ситуации.

В ситуации, когда руководство организации обладает обоснованными прогнозами развития ситуации возникает превентивная кадровая политика. Превентивную кадровую политику характеризует отсутствие средств для влияния на ситуацию. В кадровых службах таких предприятий имеются средства диагностики работников, а так же средства для создания прогнозов кадровой ситуации [10].

Если руководство, помимо прогноза, обладает еще и средствами влияния на ситуацию и кадровая служба может разрабатывать антикризисные программы, производить постоянное отслеживание ситуаций и редактировать выполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то это активная кадровая политика.

Существующие механизмы, которые используются руководством при анализе ситуаций, могут являться осознаваемыми или слабо поддающимися описанию. В связи с этим можно выделить две категории активной кадровой политики.

Можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

«В условиях рациональной кадровой политики руководители организации имеют доказанный прогноз протекания ситуации и имеют возможность изменять ее. В данной ситуации руководители могут прогнозировать кадровую ситуацию на различные периоды» [11, с. 93].

Кадровая политика, при которой руководство предприятия не имеет подтвержденного прогноза ситуации, но пытается повлиять на нее, называется авантюристической. Проблемы при осуществлении подобной кадровой политики могут возникнуть, если увеличить влияние тех факторов, которые в прошлом не рассматривались.

Существует еще два вида кадровой политики - открытая и закрытая. Основанием для разделения служит степень открытости организации при формировании кадрового состава и ориентация на источники привлечения персонала.

При осуществлении открытой кадровой политике любому человеку можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне руководства. Предприятие может принимать на работу любого квалифицированного специалиста, подходящего под вакансию, без учета опыта работы в других организациях.

Подобный вид кадровой политики уместен для только что открытых организаций, которые ведут политику завоевания рынка. Данные предприятия должны быть направлены на мгновенный рост и стремительный выход на рынки.

При закрытой кадровой политике руководящие должности могут быть заняты только теми сотрудниками, которые уже работают на предприятии, но занимают более низшие должности.

Такой тип кадровой политики характерен для предприятий, где среди работников формируется особый дух причастности. В таких организациях кадровая политика направлена на создание особенной корпоративной атмосферы.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики представлено в таблице 1.1 [8].

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровые процессы	Вид кадровой политики	
	открытая	закрытая
1	2	3
Набор персонала	Условия жесткой конкуренции на бирже труда	Ситуация недостатка рабочей силы, отсутствие новых рабочих рук
Адаптация персонала	Ситуация оперативного внедрения в конкурентные отношения, применение усовершенствованных подходов организации, которые предлагают новые сотрудники	Наиболее быстрое адаптирование сотрудников с помощью использования «опекунов», а также за счет максимальной сплоченности трудового коллектива и применения традиционных подходов
Обучение и развитие персонала	Чаще всего проходит во внешних учреждениях, что влечет за собой заимствование нового	Чаще всего проходит во внутрикорпоративных учреждениях, что позволяет создавать единый взгляд всех сотрудников
Продвижение персонала	Отсутствие тенденции карьерного роста, так как организация имеет склонность к подбору новых сотрудников	Существует тенденция к назначению на вышестоящие должности действующих сотрудников компании

## Окончание таблицы 1.1

1	2	3
Мотивация и стимулирование	Преобладает внешняя мотивация	Преобладают вопросы мотивации, связанные с удовлетворением потребностей сотрудников в стабильности и социальной безопасности
Внедрение инноваций	Регулярные предложения новшеств от вновь поступивших сотрудников; главным механизмом является контракт, который определяет ответственности работника и предприятия	Потребность в создании ситуаций, при которых разрабатываются новые технологии и продукты, при этом сотрудник чувствует себя причастным к разработке

Рассмотрим основные требования к кадровой политике.

1. Кадровая политика должна иметь тесную связь с планом совершенствования предприятия и методами урегулирования критической ситуации на предприятии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. «Должно существовать экономическое обоснование при подборе квалифицированного персонала»[12, с. 96].

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что кадровая политика нацелена на создание таких способов работы с кадрами, при которых упор был бы на получение как экономического, так и социального эффекта. Так как кадровая политика воплощается через кадровую работу, выбор ее определяется главной целью и методами осуществления.

При найме новых сотрудников, кадровая работа основывается на комплексе правил. Она затрагивает такие вопросы, как подготовка и

усовершенствование навыков работников, создание ситуации, при которой предприятие и сотрудник взаимодействуют друг с другом.

4. Кадровая политика показывает основные стороны общественных отношений и обладает явным непредвзятым характером, т.е. может образовываться произвольно.

5. Необходимо заниматься кадровыми вопросами как всего предприятия в целом, так и решением задач в конкретном структурном подразделении.

6. Кадровая политика осуществляется с помощью кадровой работы, ввиду этого выбор должен основываться не только на определении основной цели, но и на подборе средств, методов, приоритетов и т.д.

«Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства» [9].

Одним из основных показателей эффективности работы предприятия является установление высокого качества кадрового потенциала.

Основной идеей кадровой политики служит работа с персоналом, которая соответствует теории улучшения и развития персонала.

Целью кадровой политики является достижение наилучшего баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В кадровой сфере необходимо достигать желаемого результата при решении любого вопроса или задачи, для этого необходимо правильно построить процесс работы с персоналом.

При создании кадровой политики непременно должны согласовываться следующие аспекты:

- создание основных положений кадровой политики;

- организационно-штатная политика, а именно прогнозирование возможной необходимости в рабочем персонале;
- политика в области информации – образование и поддержка способов движения кадровой информации;
- политика в сфере финансов – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика в области развития персонала – создание условий, при которых действует программа улучшения качества знаний персонала по профессии, планирование продвижения по карьерной лестнице, создание сплоченных команд, повышений квалификации;
- анализ эффекта от деятельности – анализ соотношения кадровой политики и стратегии предприятия, обнаружение проблем в кадровой работе, анализ кадровых возможностей. При рассмотрении процесса создания кадровой политики на предприятии у некоторого количества действующих предприятий существует понимание о кадровой политике, процедурах и регламентах их осуществления. Все регламенты задокументированы. Другая часть предприятий имеет понимание о работе с персоналом, но оно не является задокументированным, или же находится в стадии создания. Для проведения осознанной кадровой политики, необходимо провести несколько этапов по ее проектированию.

Отразим этапы проектирования кадровой политики на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Этапы проектирования кадровой политики.

Первым этапом проектирования является нормирование. Целью данного этапа является согласование правил работы с кадрами в общем плане. Для этого нужно провести анализ структуры трудового коллектива, стратегии развития предприятия, предсказать будущие изменения, определить качества требуемого сотрудника, пути развития сотрудника и его продвижения.

Вторым этапом проектирования является программирование. Целью данного этапа является разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Третьим этапом является мониторинг персонала. Целью данного этапа является создание процедур для исследования и предсказания возможной кадровой ситуации. На данном этапе выделяются показатели состояния кадрового потенциала, создается программа диагностирования навыков и умений работников и механизм выработки конкретных мер. Производится оценка результативности кадровых программ и создание способов их оценки [10].

## **1.2 Управление кадровой политикой организации**

Успешное решение задач, связанных с социально-экономическим развитием промышленного предприятия, во многом зависит от совершенствования управления кадровой политики. Особенно актуальной эта задача становится в условиях кризисных рыночных явлений на фоне санкционных ограничений, введенных западными странами, и в ракурсе достижения поставленных целей, в процессе которого структура и способы ее кадровой деятельности должны быть согласованы с задачами общей стратегии развития. Любое промышленное предприятие является частью окружающей среды, и задача эффективного управления человеческими ресурсами заключается в установлении оптимальных действий и взаимосвязей предприятия с рынком труда путем своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. Это актуализирует необходимость совершенствования стилей и приемов

управления кадровым потенциалом, заинтересованность системы управления предприятием в решении проблем каждого человека, включенного в состав его структуры и реализующего субъектную целенаправленную деятельность.

Для достижения этих стратегических целей необходимы «современные управленческие знания в сфере эффективного использования всех существующих ресурсов, выявления и развития новых, включающих процессы мотивации и размещения персонала» [13, с. 47]. Обычно в программах инновационного развития отечественных промышленных предприятий наиболее приоритетными являются внедрение новых видов продукции и освоение новых технологий, оптимальное использование материальных и финансовых ресурсов. Однако в этом списке приоритетов, как правило, нет места инновационным подходам в управленческой деятельности, направленным на оптимизацию управления человеческими ресурсами.

Результаты многочисленных исследований процессов управления персоналом свидетельствуют о том, что люди склонны отвергать данные, которые не соответствуют их предыдущим знаниям, и в то же время придавать большое значение данным, не противоречащим разделяемым ценностям. Это означает, что отсутствие эффективной политики управления человеческими ресурсами способно перечеркнуть любые планы развития предприятия и усилить различные противоречия, которые, безусловно, присутствуют в этой области деятельности промышленных предприятий. В связи с этим задачу формирования новых подходов к управлению кадровой политикой, нацеленной на перспективу, можно считать насущной социально-экономической задачей промышленного предприятия. Исходя из опыта российских предприятий в ситуациях нестабильности последних десятилетий, можно сделать вывод о том, что имеющиеся в кадровой политике противоречия обусловлены наличием различных подходов к ее

формированию. Аналитический обзор литературы по этой проблеме позволяет объединить их специфику в нескольких основных подходах.

Радикально-рыночный подход, который заключается в том, что «кадровой политики как таковой в условиях рынка на промышленных предприятиях быть не может, поскольку кадровые проблемы должны решаться на стыке спроса и предложения в процедурах саморегуляции рынка» [13, с. 48]. Однако эта позиция «не может выглядеть убедительно, хотя бы потому, что сами механизмы и институты рыночной экономики в российском случае далеко еще не являются зрелыми и в полной мере функционирующими, то есть они сами должны быть предметом активного регулирования и поддержки» [13, с. 48].

Второй подход отражает традиции советского административно-командного управления государственной экономикой, ведомственного администрирования, реализуемого посредством исключительно бюджетного и дотационного механизмов. Этот подход основан на понимании управления, в том числе и управления кадрами, как целевого воздействия, что отражает реалии индустриальной парадигмы управления. Естественно, такой подход в современных условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, формирования рыночных отношений и все усиливающейся конкуренции не соответствует постиндустриальным реалиям развития современной экономики.

Более взвешенной, хотя не вполне оптимальной позицией выглядит «узкое» понимание кадровой политики как структурного маневра, когда система управления промышленным предприятием направляет свои усилия на решение краткосрочных повседневных проблем, которые неизбежно возникают в процессе любой деятельности. В этом случае кадровая политика сводится к решению отдельных острых вопросов оплаты труда, чаще всего производственного персонала, которые не требуют отлагательства. Суть

такой позиции заключается в том, что руководство на определенный период времени в срочном порядке разрабатывает оперативные положения по оплате труда, временные инструкции по финансированию наиболее важных подразделений и т.д. На промышленных предприятиях их количество порой может превышать разумные пределы, что даже сами разработчики этих документов испытывают трудности, связанные с эффективным применением механизмов их реализации.

Все эти подходы направлены на целеполагание и целедостижение и в общем плане идут в правильном направлении в управлении людьми с их деятельностью и группами людей и на достижение какой-либо продуктивной цели.

Однако более внимательный их анализ показывает, что эти подходы не учитывают сами социальные механизмы регуляции отношений людей в их совместной деятельности. По этой причине главным источником напряженности, который еще более усугубляет существующие кадровые противоречия на предприятиях, является неблагоприятное сочетание описанных выше подходов к кадровой политике предприятия. Неблагоприятная комбинация различных подходов к формированию кадровой политики создает условия, способствующие формированию различного рода системных проблем. А система в принципе не может быть устойчивой, имея в себе противоречие. Причем это относится не к отдельным действиям, а взаимодействиям в повседневной деятельности людей. Противоречия могут формироваться совершенно в неожиданных местах, в которых, казалось бы, и нет условий для их возникновения, поэтому их сложно прогнозировать. Еще более сложно выделить в них четкую внутреннюю логику кадровой политики, отображающей социальные связи и отношения людей, которые делают промышленное предприятие целостной системой, а труд конкретного работника социально значимым.

Это обнаруживает, с одной стороны, уязвимость кадровой политики, с другой, крайне негативно отражается на постановке проблем универсального управленческого характера, имеющей равное отношение ко всем аспектам жизнедеятельности предприятия. В этой связи принципиально важный характер приобретает способность органа управления предприятием к обнаружению возникающих противоречий, их осмыслению и нахождению эффективных механизмов их разрешения.

Необходимо отметить, что описанная выше комбинация наиболее полно характеризует отечественные промышленные предприятия, что отличает их от западных по ряду узнаваемых внешних признаков. Главным в этом ряду, безусловно, является то, как орган управления предприятием реагирует на различные ситуации рутинной повседневной деятельности - обстановку на рынке, проблемы персонала, определение уровня собственной эффективности и др.

Безусловно, у каждого крупного и давно работающего на рынке промышленного предприятия существуют свои типовые и привычные способы решения проблем, связанных с причинно-следственными действиями и связями людей, которые формируют систему социальной регуляции. Под регулятивным механизмом в данной статье понимается такой вид деятельности, который направлен на поддержание устойчивых и доброжелательных отношений между работниками предприятия в их совместной деятельности. В описанных нами выше подходах к формированию кадровой политики совместная деятельность преимущественно рассматривается в пределах малых групп, небольших рабочих коллективов, которые носят постоянный характер.

В современных условиях, когда в центре внимания управления промышленным предприятием находится человек, речь идет уже о сложно устроенных группах и коллективах людей, для которых важна не столько

согласованность разнообразных действий работников, сколько формирование единого понимания сложной ситуации, в которой они действуют. Поэтому и управление кадровой политикой как трудовая деятельность особого рода постепенно утрачивает черты, присущие индустриальной парадигме, то есть субъект-объектные отношения. Она приобретает характеристики постиндустриального свойства, то есть субъект-субъектные отношения. Эти характеристики затрагивают практически все элементы кадровой политики, в числе которых субъекты, способы реализации, средства, цели и результаты. Поэтому в современных рыночных условиях отличительным свойством промышленного предприятия, характеризующим эффективность управления кадрами, является именно отлаженное действие всех его подразделений через единую кадровую службу, иначе говоря, их тесная интеграция, включая и интерактивную связь с рынком труда.

Отлаженное действие всех подразделений предприятия как следствие эффективной деятельности кадровых служб, включая интерактивную связь с рынком труда, позволяет системе управления кадровой политикой предприятия перейти в состояние «равновесия Нэша». Под этим понятием понимается такое равновесие, в котором ни одно подразделение предприятия как участник интеграции не может увеличить свою эффективность, изменив свое решение в одностороннем порядке, в то время как остальные подразделения (участники) своих решений не меняют. В большинстве случаев это происходит вовсе не из-за того, что их руководители выступают против усилий кадровых служб, направленных на достижение новых высот в развитии предприятия. Напротив, они как раз и действуют исходя из благих намерений, только не подозревая о том, что фактически ставят «палки в колеса» отлаженного механизма.

Описанный парадокс - это сложное явление, обусловленное сразу несколькими причинами. Во-первых, при отсутствии отлаженных действий

всех подразделений предприятия, направленные на улучшение взаимопонимания с кадровой политикой, реализуемой кадровой службой на рынке труда, периодически создается своеобразное «наложение» действий, которое создает определенный диссонанс в распределении вновь поступивших на работу специалистов. Это деформирует процесс межличностных коммуникаций, и процесс коммуникации оказывается направленным только в одну сторону, что означает отсутствие обратной связи. «Наложение различных сообщений (восприятий, представленные в виде понятий и категорий) от различных групп влияний в лице руководителей подразделений сопровождается большим объемом «помех» - неэффективных коммуникаций» [14]. В результате получатель информации – целевой рынок труда - не имеет возможности правильно интерпретировать сообщение и внести в возникшее искажение коррективы из-за отсутствия обратной связи. Во-вторых, потенциал руководителей различных подразделений обычно крайне неоднороден, а состав их руководства различается. В-третьих, существуют подразделения с неустойчивым кадровым климатом, где сталкиваются формальные и неформальные лидеры, которые смело можно назвать потенциальным «местом дислокации» противоречий.

Люди, работающие на промышленных предприятиях, которые действуют в поле взаимоотношений друг с другом и придают этому полю динамику постоянного функционирования, подвержены постоянному влиянию социальных механизмов регуляции их действий и взаимодействий. В этом поле взаимовлияния экономических и социальных факторов наиболее сильно выражаются особенности обстоятельств и изменений, в которых теснейшим образом переплетаются между собой проблемы технологического прогресса, экономики, социальные, культуры и этики. Для промышленных предприятий это особенно важно, поскольку они и их инвестиции находятся в авангарде экономического роста страны. На фоне этих изменений

человеческий потенциал способен переходить в форму социального капитала и превращать карьерный рост работника в элемент его социального статуса. Следовательно, понимание этих особенностей позволяет по-новому взглянуть на роль индивидов и их влияние на социально-экономическое развитие предприятия как на существенный фактор повышения его успешности.

Очевидно, что в этой ситуации «становится возможным в рамках кадровой политики осуществлять не только «искусство найма», но и показать в рамках этой политики социальную ответственность предприятия, а также определять правила соперничества многочисленных участников рынка труда» [14].

«Решению этих проблем способствуют различные механизмы социальной регуляции и саморегуляции, поэтому сознательное построение таких механизмов относится к процессам управления кадрами. Именно этим обстоятельством определяется потребность современного промышленного предприятия в механизмах социальной регуляции кадровой политики» [15, с. 121].

Такая модель управления кадровой политикой способна превращать все гарантии, декларируемые промышленным предприятием (социальные, профессиональные, уровень зарплат и др.), не только в мощное средство мотивации, но и способствовать повышению общего уровня его организационной культуры, влияющей на общественное сознание. Хорошо известно, что работники, разделяющие жизненные ценности, заложенные в организационной культуре предприятия, работают с большим энтузиазмом, полагая, что они содействуют достижению общих целей. Все вышеперечисленное имеет существенное значение, потому что они могут быть конвертированы в качестве замены экономических ресурсов.

Самым заинтересованным «участником» общей активности внедрения способа управления кадровой политикой, учитывающего важность

механизмов социальной регуляции действий и взаимодействий работников по реализации стратегии развития должны являться руководители промышленных предприятий. Они, обладая мощным административным ресурсом, имеют возможность более эффективно воздействовать на коммуникативные процессы, происходящие в механизмах социальной регуляции, еще более усиливая стимулы устремлений людей на хорошую работу. «Такая активизация внимания руководителя к инновационной работе с кадрами должна пониматься не как результат вынужденных действий по улучшению решений рутинных кадровых вопросов, а как потребность смещения акцентов на разработку системной, а потому и перспективной политики кадровых инициатив» [16, с. 177].

Эффективность управления персоналом - это стремление достичь определенных целей при наименьших издержках. Организационные цели заключаются в получении наибольшей прибыли и лучшей стабильности деятельности предприятия, адаптируемости к возможным улучшениям или ухудшениям ситуации при наименьших затратах на работников. Индивидуальные цели в большей степени заключаются в получении удовлетворения работника своим трудом и нахождением в организации.

Чаще всего используют метод анализа статистических данных. Выявляются главные характеристики общей рабочей силы предприятия.

В процессе анализа определяются следующие параметры:

- Количество персонала по категориям. Определяется соответствие персонала потребностям предприятия. Так же оценивается процент менеджеров от общей численности работников.
- Классификация персонала по половому и возрастному признаку.
- Оценка работников по наличию специального образования и квалификации.

- Определение степени соответствия профессионального и квалификационного уровня работников предприятия.
- Определение стажа работы, т.е. срока работы работников в данном предприятии.
- Определение текучести кадров.
- Определение соотношения потерь рабочего времени за определенный период времени к общему количеству рабочего времени за тот же период - коэффициент абсентизма.

Данный коэффициент говорит о том, какая часть производительного времени пропадает из-за нехватки работников на местах. Необходимо проанализировать вышесказанное для принятия конкретных мер, для изменения сложившейся ситуации.

- Определение отношения числа сотрудников, поменявших место работы в стенах одного предприятия за какой-то определенный период времени, к общему числу работников предприятия в рассматриваемый период. Важно определить причины смены рабочих мест сотрудника, проанализировать возможные конфликты данного сотрудника с коллективом.

- Определение степени наполненности различных структур соответствующими квалифицированными работниками. Она достигается путем аттестации работников.

- Определение частоты возникновения травм на предприятии. Что в свою очередь свидетельствует о низкой благоустроенности рабочих мест и представляет угрозу для работников.

Эффективность управления персоналом определяется экономическим аспектом. Под экономической эффективностью подразумевается достижение целей предприятия с помощью использования работников по принципу использования дефицитных средств. «В данном случае показателем эффективности использования работников служит уровень материальных

издержек на персонал (полные издержки на рабочую силу, процент издержек в объеме себестоимости изготавливаемого продукта)» [10].

Стандартным показателем эффективности работы системы управления персоналом является производительность труда. При постоянном поддержании ее на высоком уровне достигается адекватность системы стимулирования целям и особенностям персонала. Рассчитать производительность труда работника можно, имея следующие показатели:

- количество произведенных продуктов или услуг за единицу времени, определяемое в стоимостном или натуральном выражении;
- количество прибыли на одного сотрудника;
- время, которое было затрачено на производство одной услуги или продукта (используется при производстве однородных услуг и продуктов).

Главные составляющие экономической эффективности управления персоналом:

1. Соотношение полученных результатов работы с затратами в области персонала. Они включают в себя возможность работать с получением максимального результата, способность и желание сотрудника исполнять свои трудовые обязанности, организационные условия (благоустроенного рабочего места, способы организации рабочего времени, качество используемых технологий)

2. Стабильность персонала отражает вклад работника в развитие предприятия, этому способствует отсутствие конфликтов среди работников, хорошая атмосфера в коллективе в целом, передача опыта более молодой и менее опытной части коллектива. Под гибкостью персонала понимают умение работников адаптироваться к новым условиям труда при воздействии внешних факторов. Мастерство управляющего персонала заключается в способности искать и находить баланс. Показателем неэффективной работы управляющего персонала в данном случае будет текучесть кадров,

соответственно и затраты на поиск новых сотрудников, абсентизм, низкая производительность труда.

Социальная эффективность управления персоналом - это степень удовлетворения желаний и интересов работника предприятия, которая реализуется в создании наилучших условий труда, в получении сотрудником свободы и самостоятельности в коммуникациях. Из-за плохого графика работ, существования ссор и конфликтов в коллективе, большого количества нагрузок на работника, социальная эффективность может быть уменьшена.

Информативным является анализ показателей развития персонала организации, в которых учитывается число сотрудников, прошедших профессиональное обучение за определенный период, по отношению к общей численности персонала. В этом случае производится анализ количества изученных программ и качество этих программ, а также среднее значение часов, затраченных на профессиональное обучение одного работника. В дополнении учитывается и величина издержек на обучение одного работника.

От учета состояния работников, их потенциала, в большей степени зависит успех управленческой деятельности. «Создание целей управления персоналом, выбор способов, методов и технологий в большей степени зависят от учета ситуации имеющейся на предприятии, кадрового состава и его профессиональных навыков» [17].

Следует выделить основные показатели, определяющие эффективность системы управления персоналом:

- состояние социально-психологического настроения в трудовом коллективе;
- удовлетворенность персонала;
- способность работников действовать инициативно;

- уровень единства трудового коллектива и развитости его корпоративной культуры.

«Одной из значимых областей современной стратегии управления персоналом является ее нацеленность на наиболее полное и эффективное использование способностей, усиление внутренних возможностей работников как личностей» [12].

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий, которые подталкивают его совершать определенные поступки, зачастую даже неосознанные. Если не иметь понимания мотивов человека, не знать его потребностей, неправильно использовать стимулы к труду, то эффективное, качественное управление не может существовать[25].

Большое количество факторов влияет на реакцию человека при воздействии различных мотиваций.

Мотив - это те самые внутренние и внешние движущие силы, которые вызывают особенные действия человека. Он показывает действия, которые необходимо совершить для исполнения и удовлетворения желаний человека. Мотивы осознаны человеком, и подвержены воздействию на них. Человек может как усиливать, так и ослаблять их действие, а в определенных ситуациях и устранять их.

Процесс мотивации может быть разбит на четыре этапа:

1. Возникновение самой потребности.
2. Создание стратегии и поиск способов достижения потребностей.
3. Определение необходимых действий и выполнение их согласно плану.
4. Достижение необходимой потребности и получение материального или духовного поощрения.

Потребности – это внутреннее состояние человека, при котором он ощущает необходимость чего-либо.

Материальные (биологические) потребности - это необходимость в еде, питье, воздухе, желании продолжить человеческий род, иметь собственное жилище, одежду, и т.д.

Духовные (социальные) потребности - это необходимость познать окружающий мир и самого себя, желание получить образование, желание идти по пути самосовершенствования и саморазвития. Такие потребности всегда находятся в стадии развития и совершенствования, обладают тенденцией роста.

Важную роль при достижении потребностей играют стимулы. Стимул - это заинтересованность в чем-либо, принуждающая к совершению определенных действий. Существуют четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное и моральное поощрение, самоутверждение.

Главным условием улучшения уровня результативности труда, оказывается качество трудовой жизни. Оно основывается на улучшении материальных потребностей и содержит в себе несколько групп показателей: трудовой коллектив, заработная плата, карьера, социальные гарантии, и т.д.

Мотивация непосредственно влияет на осуществление работником своих трудовых обязанностей. Между мотивацией и итоговым результатом деятельности не существует однозначной связи, так как на продукт труда человека влияет квалификация и умения работника, воздействие на работу со стороны окружающих и т.п. В случае нарушения связи между мотивацией и результатами труда возникает сильная административная проблема. Она заключается в выборе способа оценки и вознаграждения работника.

Есть два работника, которые одинаково прикладывают усилия при выполнении своей работы, но у одного из них получается в конечном итоге лучше и быстрее, чем у другого. Если мы вознаградим лучшего работника, то

можем тем самым демотивировать второго к выполнению работы, так как он старался достичь поставленной цели не меньше первого.

В случае, если мы вознаградим работников, в зависимости от мотивации, не учитывая действительных результатов их работы, то тем самым можем создать ситуацию, при которой получим ухудшение результатов труда работников, которые были наименьшим образом замотивированы.

При создании трудовой мотивации необходимо учитывать четыре этапа её развития, о которых говорилось ранее. Во время создания мотивационной стратегии необходимо учитывать материальные и духовные потребности работников. К примеру, только что поступивший работник требует удовлетворения своих материальных потребностей. Как показывает практика, только малая часть работников, по истечению какого-то периода времени удовлетворяется только высокой заработной платой. Остальная часть работников ищет другие мотивы для побуждения их к наивысшей производительности труда, и чаще всего это уже их духовные потребности. Главная задача руководителя заключается в том, чтобы безошибочно использовать стимулы мотивации.

Работодатель должен уметь предугадывать желания персонала для того чтобы достойно и адекватно вознаградить его за труд. Зачастую ожидания работников не совпадают с полученным вознаграждением, что в дальнейшем может повлечь за собой серьезное уменьшение мотивации к труду.

В некоторых организациях существуют положения о стимулирующих выплатах, премиях и надбавках, которые могут выплачиваться за инициативу работника, за отсутствие брака, за высокий стаж работы, и др. Все это способствует удовлетворению материальных потребностей работников.

Более остро стоит вопрос об удовлетворении духовных потребностей работников, так как в данном случае необходима информация о том, что может являться стимулированием производительности труда.

На практике для достижения духовных потребностей работодатели объявляют благодарности, оповещают о достижениях работников по всему предприятию.

Сегодня важно уделять особое внимание социальному аспекту проблемы, а именно - грядущим переменам на кадровом рынке. Время «кадровой расточительности» (наличия на предприятиях множества ненужных работников) сменяется «временем профессионалов». То есть спрос на высококвалифицированных специалистов будет расти, что потребует большой профессиональной мобильности по повышению квалификации и даже смены профориентации. Руководитель промышленного предприятия, как главный «мотиватор» системной активности внедрения новых подходов в управление кадрами, способен привнести новый импульс в стимулирование надежд людей так, чтобы они стремились к их осуществлению, не собирая при этом обильной жатвы неудач и разочарований. Вместе с тем, «мотиватор» активности способен еще и значительно снизить уровень фанатичной косности в сознании не только руководителя кадрового, но и в сознании руководителей многих других подразделений предприятия. Этот феномен образует весьма устойчивые взаимосвязи в общественном сознании, что они буквально «вбивают» в их мышление «неприязнь к непривычному». Поэтому все новое, малопонятное, хотя порой и прогрессивное, вызывает у них тревогу и протест. В наше время, в эпоху научно-технических свершений и открытий, переоценка многих понятий неизбежна, следовательно, участие «мотиватора» активности способствует максимизации и этого процесса.

Это усиливает процесс формирования социального капитала предприятия, то есть то, что проистекает из связи предприятия и целевого

рынка труда между собой. Это взаимодействие влечет за собой рождение взаимного доверия, а это частное и коллективное богатство одновременно. Известно, что его отсутствие является одним из важных факторов, который ограничивает развитие экономики предприятия и негативно влияет на его инвестиционный климат. Это обусловлено тем, что кадровая политика способствует улучшению имиджа промышленного предприятия, его органа управления и организационной культуре. По сути, это зона продажи популярных кадровых решений и гарантий предприятия, означающая незыблемость декларированных предприятием ценностей и уважения к обществу в целом. «Это меняет не только психологию трудового коллектива предприятия, но и укрепляет его сплоченность, веру в способность его руководства расширять границы реальности» [17, с. 224].

В заключение необходимо сделать некоторые выводы. Если промышленное предприятие представляет обществу имидж, сводящийся к наличию организационной культуры, методы которой характеризуются этичностью и демократичностью, тогда общество необходимо убедить, что это действительно так. Такой полезный поток информации «наполняет» чувство доверия к предприятию новым содержанием и является фактором развития его производительных сил. Следовательно, кадровая политика, построенная на осознании важности социальных механизмов регуляции отношений людей, получает серьезные цивилизованные преимущества, обретает привлекательность как центр притяжения профессиональных, творческих работников. Рост интереса общества к предприятию, которое оправдывает свои заявления о том, что оно отстаивает не только свои интересы, но и интересы общества, подчеркивает важность такой инновационной кадровой политики. Кадровая служба не может сделать это самостоятельно, поэтому важно развить на предприятии новое мышление и навыки для использования механизмов социальной регуляции в том числе в

отношениях между органами управления предприятием и управлением кадровой службой. Современная кадровая политика должна строиться на основе эффективного сотрудничества, совместного поиска путей решения проблем на стыке традиций и инноваций, уметь находить выход в условиях противоречивости и неизвестности и учиться преодолевать их негативные последствия.

## **2. Анализ текущей кадровой политики в ООО «Базальт-Т»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Базальт-Т»**

Основным видом деятельности организации указано «Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки» (при регистрации компании), отрасль хозяйства - «Розничная торговля». Юридическое лицо «БАЗАЛЬТ-Т», ООО зарегистрировано в регионе г. Томск (Томская область) по адресу 634033, г. ТОМСК, пер. ТУРКМЕНСКИЙ, д. 40, кв. 1. Руководит предприятием Романченко Игорь Леонидович (Директор). Организация была зарегистрирована 20 января 2003 года под регистрационным номером 1037000088476 (ОГРН) в органе гос. регистрации Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Томску Томской области.

Фактически на практике организация занимается следующими видами деятельности:

- Реставрация памятников архитектуры

Сегодня в штате ООО «Базальт-Т» трудятся реставраторы различных профессий. Существует также опыт приглашения к сотрудничеству и внештатного персонала. Мастера организации представляют собой коллектив единомышленников, который ставит перед собой цели реализации задуманного в короткие сроки, уверенно доказывает правильность сделанного выбора. Программными направлениями в ООО «Базальт-Т» являются преемственность и уважение традиционного исторического опыта отечественных мастеров, реставраторов, архитекторов и искусствоведов.

- Организация художественных выставок

Художественная выставка является одним из самых значительных явлений современной культуры. Сфера применения выставок активно расширяется.

- Монументальная живопись

Монументальная живопись представляет собой направление живописи, которое на современном этапе своего развития тесно связано со строительством. Монументальная живопись в настоящее время чаще выступает как украшение архитектурного объекта, но может являться и основой при создании архитектурной композиции. Сюда входит не только роспись стен или потолков, но и разработка общей концепции здания с учетом нанесенных графических объектов.

- Художественная роспись

Для каждого отдельного помещения мастер разрабатывает и реализует индивидуальный проект, поэтому оформление стен художественной росписью позволяет добиться недостижимой другими средствами эксклюзивности. Роспись интерьера, будь то пространственное или плоскостное решение, позволяет добавить пространству динамичности, визуально расширить его границы, превратить стену в морское побережье, городской сквер или любой другой пейзаж, а потолок преобразить в ясное небо или свод, образованный переплетенными ветвями деревьев. Роспись стен и мебели представит интерьер в новом, нестандартном образе, наполнив дом живым дыханием и собственным уникальным характером.

Оформление интерьера росписью – способ декорирования комнаты, проверенный временем, способный до неузнаваемости преобразить пространство и стать ключевым элементом в общей дизайнерской концепции всего дома. Потолочные и настенные росписи могут выполняться по мотивам работ всемирно известных мастеров, по собственным наработкам исполнителя или эскизам, предоставленным заказчиком.

- Строительство всех видов объектов

Компания выполняет весь спектр общестроительных работ. Имеются допуск СРО-С-190-04022010. Допуск работ по проведению энергоаудита. Имеется опыт по строительству объектов систем связи, вышек, офисов. ООО

«Базальт-Т» устанавливает и обслуживает системы кондиционирования, пожарной сигнализации, связи, электрооборудования и т.д.

- **Ландшафтный дизайн**

Компания берет на себя полный спектр услуг от разработки проекта до полной его реализации. Это могут быть как целостные композиции, так и отдельные элементы дизайна: цветочное оформление участков (цветники, клумбы, рабатки, миксбордеры); подбор растений для зеленых зон в доме; озеленение фасадов, прилегающих территорий; озеленение интерьеров в офисе; создание зимних садов; Каменистые сады: рокарии, альпийские горки. Декоративные водоемы, пруды, водопады, каскады, ручьи, сухие ручьи.

Также возможен уход за декоративными деревьями и кустарниками, консультации по растениям, озеленению и цветочному дизайну. Сотрудники ООО «Базальт-Т» готовы проводить сервисное обслуживание растений: уход за комнатными растениями в домах, в офисе, зимнем саду.

## **2.2 Характеристика кадрового состава ООО «Базальт-Т»**

Рассмотрим кадровый состав ООО «Базальт-Т». Коллектив сотрудников организации в 2016 году составил 34 человека.

Возрастная структура персонала ООО «Базальт-Т», за 2014-2016 гг. представлена в таблице 2.1 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.1 – Распределение персонала ООО «Базальт-Т» по возрасту

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
18-25 лет	12	13	1	108	13	0	100
26-35 лет	14	15	1	107	14	-1	97
35-50 лет	5	6	1	120	6	0	100
старше 50 лет	2	1	-1	50	1	0	100

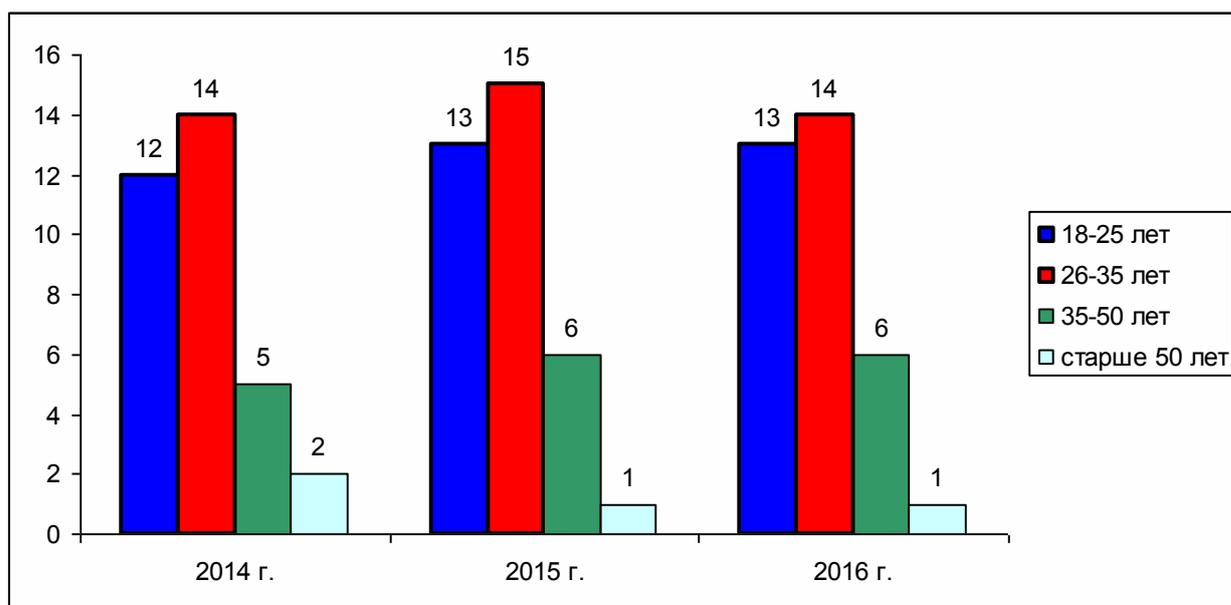


Рисунок 2.1 – Распределение персонала по возрасту в ООО «Базальт-Т»

Как видим из данных, приведенных в таблице 2.1, за 2014-2016 гг. значительных изменений в возрастной структуре персонала ООО «Базальт-Т» не происходит. Большая часть сотрудников – в возрасте от 26 до 35 лет. Это основа коллектива – зрелые профессионалы, способные решать различные задачи, заинтересованные в собственном профессиональном росте и в развитии организации.

Минусом данной категории является подверженность текучести, т.к. в виду наличия амбиций люди в этом возрасте способны на перемены и, к тому же, имеют уже приличный опыт работы.

Говоря об опыте работы, рассмотрим следующий показатель для анализа – распределение работников по стажу (табл. 2.2 и рис. 2.2).

Таблица 2.2 – Распределение работников ООО «Базальт-Т» по стажу

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2016 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
до года	10	12	2	120	12	0	120
1-5 лет	18	17	-1	94	16	-1	94
более 5 лет	5	6	1	120	6	0	100

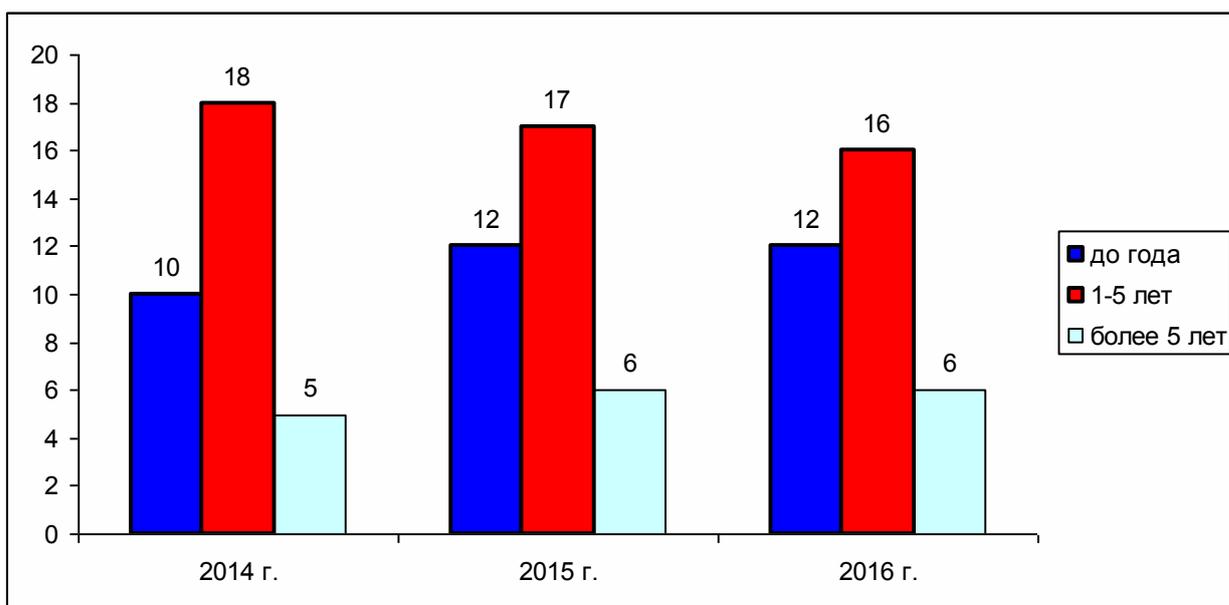


Рисунок 2.2 – Распределение работников по стажу в ООО «Базальт-Т»

В структуре распределения по стажу наибольшую долю в период с 2014 по 2016 годы занимают сотрудники с рабочим стажем от 1 до 5 лет. Это также говорит нам о текучке персонала – доля работников со стажем более 5 лет самая низкая.

Распределение работников ООО «Базальт-Т» по образованию представлено в таблице 2.3 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.3 - Распределение по уровню образования персонала ООО «Базальт-Т»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
среднее профессиональное	5	5	-1	87	7	3	179
высшее профессиональное	23	26	3	87	22	-4	85
неоконченное высшее	5	4	2	106	5	2	126

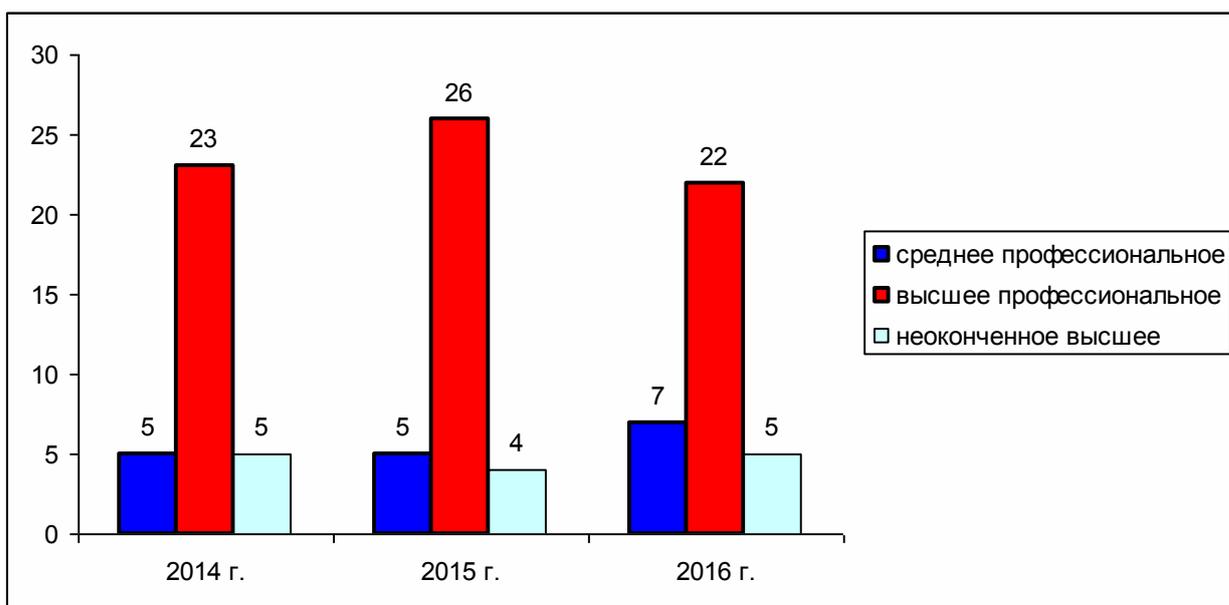


Рисунок 2.3 – Уровень образования в коллективе ООО «Базальт-Т» за 2014-2016 гг.

Видим, что на протяжении исследуемого периода в структуре персонала ООО «Базальт-Т» по образовательному уровню преобладают работники с высшим профессиональным образованием. Однако, необходимо заметить, что для большинства работников имеющееся высшее образование не является профильным в отношении их должностных обязанностей в ООО «Базальт-Т». В связи с этим, многим сотрудникам приходится проходить дополнительную подготовку или переобучение в организации.

Рассмотрим текучесть кадров в организации. Коэффициент текучести персонала определяется по формуле:

$$\hat{E}_o = \frac{\hat{E}_o}{\times_{\text{пд}}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

где  $K_t$  – коэффициент текучести кадров;

$K_y$  – число уволенных работников (как по собственному желанию, так и за нарушения);

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность персонала.

Таблица 2.4 – Расчет коэффициента текучести кадров в ООО «Базальт-Т» за 2014-2016 гг.

	2014	2015	2016
Среднесписочная численность персонала	33	35	34
Уволенных по собственному желанию	4	6	9
Уволенных за нарушения	0	0	0
Всего уволенных	4	6	9
Принятых	6	5	8
Коэффициент текучести, %	12,12	17,14	26,47

Видим, что коэффициент текучести вырос более чем в два раза в 2016 году по сравнению с 2014 годом. При этом все работники увольняются по собственному желанию.

В ООО «Базальт-Т» на этапе расторжения трудового договора с сотрудником не уточняются причины его ухода. И ввиду отсутствия такой статистики говорить о причинах, побуждающих сотрудников увольняться, становится невозможным.

### **2.3 Кадровая политика в ООО «Базальт-Т»**

Рассмотрим существующую кадровую политику в ООО «Базальт-Т». Работа с персоналом в данной организации проводится в основном в двух направлениях – проведение обучения (подготовка и переподготовка), а также мотивация сотрудников.

Обучение персонала в «БАЗАЛЬТ-Т» производится как на территории предприятия с помощью нанятых директором преподавателей, обладающих знаниями, необходимыми производству, так и в специальном образовательном учреждении ЦПК «Профессионал», с которым заключен договор.

Обучение персонала непосредственно на предприятии является большим плюсом, так как работники обучаются с минимальным отрывом от производства. Еще одним важным преимуществом данного вида обучения является то, что предприятие тратит меньше средств на обучение, так как не платит за аренду помещения.

Обучение в ЦПК «Профессионал» проводится с отрывом от производства, что негативно сказывается на объеме выпуска продукции. Затрачивается дополнительное время и средства для перемещения работника в ЦПК «Профессионал» и обратно. Преимуществом данного вида обучения для работников является то, что он меняет обстановку и вид деятельности.

Потребность в обучении персонала и переподготовке его определяется в двух основных аспектах:

- В какой области науки производить обучение и переподготовку, а также какие знания необходимы конкретному работнику для выполнения его работы.

- Какое число работников должно проходить обучение, и какие категории сотрудников (специалисты или рабочие).

Необходимость в обучении персонала и его переподготовке по определенным направлениям в «БАЗАЛЬТ-Т» определяется с помощью оценки данных, имеющейся в отделе кадров: а именно стаж работы, опыт работы, уровень образования. Т.е. работники проходят профессиональное обучение согласно графику, независимо от их уровня подготовки на данный момент. А также обучение проходит по факту устройства на работу и при внедрении или подготовки к внедрению нового оборудования и программ. Также производится ежегодная аттестация на знание инструкций и правил работы на конкретном участке. Такие проверки знаний помогают руководству обнаружить сильные и слабые стороны в работе конкретного сотрудника.

Работники, постоянно допускающие ошибки, плохо выполняющие работу, которые в последствии приводят к браку продукции или просто несут

финансовые потери, потери во времени, срывы сроков изготовления продукции, также отправляются на переподготовку и дополнительное обучение. Для выявления таких работников в «БАЗАЛЬТ-Т» используют систему, при которой начальник каждого отдела собирает такие данные и ежемесячно предоставляет директору. Директор на основании этих данных выпускает приказ о направлении на дополнительное обучение и переподготовку таких работников.

В «БАЗАЛЬТ-Т» также имеют место индивидуальные заявки и предложения работников. Работник, желающий получить больше знаний по своей профессии, подает заявку на имя директора с просьбой направить его на обучение по той или иной специальности. Директор принимает решение направить работника на обучение или нет.

Процесс обучения персонала строится на основании целей обучения, потребности в обучении и программ подготовленных для работников. Обучение на территории предприятия происходит в подсобных помещениях, не предназначенных для учебы. Что в свою очередь влияет на качество образования получаемого работниками. Во время обучения настроение работников угнетено и приближено к стрессу. Помещение практически не проветривается, так как находится в подвале. Освещение не приспособлено для учебных процессов. Все это также отбивает желание и не дает возможности работнику качественно получать знания. Контроль за посещаемостью производится выборочно, т.е. несколько раз за весь период обучения. Работникам, систематически не посещающим обучение, объявляется выговор.

По окончании обучения производится проверка знаний, полученных во время обучения. При обучении в ЦПК «Профессионал» результаты проверки этих знаний частично искажались, так как «Профессионал» заинтересован в выпуске учеников с высоким показателем усвоения знаний. Напротив, при проверке знаний непосредственно в «БАЗАЛЬТ-Т», производится более тщательная проверка, так как при проверке присутствует высшее

руководство организации и более тщательно следит за качеством полученных знаний.

Завершающим этапом процесса обучения и переподготовки кадров является оценка эффективности полученных знаний работниками. Основная задача состоит в анализе влияния обучения на финансовые показатели деятельности всего предприятия «БАЗАЛЬТ-Т».

При поступлении на работу каждый сотрудник направляется на обучение в рамках своей профессии. В 2016 году обучение восьми вновь принятых сотрудников обошлось предприятию в 60 тыс. руб., из которых предприятие заплатило ЦПК «Профессионал» 25 тыс. руб. за данные услуги.

В связи с внедрением новой программы в области продаж, обучение понадобилось 10 сотрудникам. Предприятие заплатило нанятым руководителям 200 тыс. руб. и провело обучение работе в новой программе на территории предприятия. Успешно зачет по новой программе сдали 8 сотрудников из 10 прошедших обучение. Сотрудники не усвоившие программу с первого раза, прошли повторное обучение, за которое предприятие заплатило 40 тыс. руб.

Таким образом, всего на обучение и аттестацию сотрудников в 2016 году было потрачено 300 тыс. руб.

В «БАЗАЛЬТ-Т» не существует конкретного отдела, занимающегося разработкой методов мотивации персонала. Этими вопросами в небольшой степени занимается ассистент менеджера по персоналу. Методов мотивации в «БАЗАЛЬТ-Т» существует крайне мало. Разделим эти методы на три группы:

- организационные методы управления, связанные с урегулированием конфликтов сотрудников с помощью должностных инструкций;

- методы мотивации, связанные с улучшением экономического благосостояния работников (премии по результатам работы, различные надбавки);

- улучшение качества работы персонала путем предоставления социальных гарантий, таких как оплачиваемые больничные листы, выплаты пособий. К данной группе также относятся корпоративные праздники.

Организация «БАЗАЛЬТ-Т» использует оплату труда, как важнейшее средство стимулирования работников для выполнения работы более качественно. В «БАЗАЛЬТ-Т» заработная плата работников складывается из оклада или тарифной ставки и премий. После одного года работы в «БАЗАЛЬТ-Т» работникам выплачивается надбавка за стаж (3% от оклада).

Сотрудники, работающие в сменном режиме, получают доплату в размере 40% повременной ставки. Такой же размер доплаты получают сотрудники за работу в ночное время с 22-00 до 6-00.

Работа в сверхурочное время и в выходные (или праздничные дни) подлежит оплате в двойном размере для сотрудников, работающих по сдельной системе оплаты труда и двойной часовой тарифной ставки (оклада), для сотрудников с повременной оплатой труда. Работник может выбрать вместо доплаты день отдыха (отгул).

В случае, когда какой-то из сотрудников отсутствует на работе во время отпуска, болезни и т.д. производятся доплаты работникам, выполнявшим обязанности отсутствующего в размере 30% от тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника, за совмещение профессий и увеличение объема выполненных работ. Доплата в размере до 50% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника производится при выполнении дополнительных подсобных работ, которые необходимо выполнить в кратчайшие сроки.

Для стимулирования работников к повышению профессионального мастерства в «БАЗАЛЬТ-Т» установлены доплаты за профессиональное мастерство в размере до 24% тарифной ставки (оклада) в зависимости от разряда работника.

К социальным методам стимулирования труда работника в «БАЗАЛЬТ-Т» относится материальная помощь работникам в связи с юбилеем и в

зависимости от стажа работы. Также организация выплачивает материальную помощь женщинам при рождении ребенка. Небольшие премии выплачиваются ко Дню защитника Отечества и к 8 марта.

К сожалению, в связи с нехваткой денежных средств и отсутствием контроля со стороны руководства некоторые из перечисленных методов поощрения не выполняются в полной мере.

Рассмотрим динамику материальных выплат работникам в таблице 2.5.

Из таблицы видно, что фактически выплаты работникам производятся примерно в 60-70% случаях.

В 2016 году в «БАЗАЛЬТ-Т» проведен тест на удовлетворенность работой для того чтобы выявить параметры, удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников «БАЗАЛЬТ-Т». Тест состоял из 10 утверждений, каждое из которых оценивалось сотрудником по шкале от 1 до 5 баллов.

При этом оценка результатов производилась по следующей шкале:

- 11-16 баллов - сотрудники вполне удовлетворены работой;
- 17 - 28 баллов - сотрудники удовлетворены работой;
- 29 - 40 баллов - сотрудники недостаточно удовлетворены;
- 41 - 46 баллов - сотрудники не удовлетворены
- свыше 46 баллов - сотрудники крайне не удовлетворены работой.

Таблица 2.5 – Динамика выплат за период 2013 - 2016 год

Год	2013 год		2014 год		2015 год		2016 год	
	Должны получить, чел.	Получило, чел.						
Доплата за стаж	35	30	37	32	40	38	42	40
Доплата за работу в ночное время	10	9	11	9	15	10	21	21
Доплата за работу в сверхурочное время (или отгул)	9	6	10	6	10	5	11	11
Доплата за совмещение профессий	20	10	22	9	23	11	20	12
Доплата за профессиональное мастерство	9	2	7	1	6	1	7	2
Выплаты к юбилею и международному празднику	40	22	42	20	48	28	53	22
Итого	123	79	129	77	142	93	154	108
Доля выплат		64,23		59,69		65,49		70,13

Сотрудникам предлагалась следующая шкала, по которой они должны были оценить утверждения:

- вполне удовлетворен;
- удовлетворен;
- не вполне удовлетворен;
- неудовлетворен;
- крайне неудовлетворен.

Утверждения, по которым проводился опрос:

- Оцените удовлетворенность вашей работой в «БАЗАЛЬТ-Т»
- Удовлетворенность рабочим местом (тепло, удобно, комфортно)
- Удовлетворенность коллективной работой
- Удовлетворенность работой начальника
- Удовлетворенность размером заработной платой по отношению к выполняемой вами работе
- Удовлетворенность служебным продвижением
- Удовлетворенность тем, как на своей работе вы можете использовать свой опыт и способности
- Удовлетворенность требованиями работы к интеллекту человека
- Удовлетворенность длительностью рабочего дня
- Удовлетворенность в коллективных мероприятиях для сплочения сотрудников

Тест был пройден всеми работниками без исключения анонимно. Это необходимо для того, чтобы сотрудники не боялись высказывать свое мнение, боясь потерять работу.

Обработанные данные теста приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Обработанные данные теста «Удовлетворенность работой»

Степень удовлетворенности	Количество, %		
	Рабочие	Специалисты и служащие	Руководители
Вполне удовлетворены работой (11-16 баллов)	0	5	20
Удовлетворены работой (17-28 баллов)	0	15	20
Не вполне удовлетворены работой (29-40 баллов)	20	20	60
Не удовлетворены работой (41-50)	80	60	0

Из таблицы можно сделать вывод о том, что основной долей недовольных и неудовлетворенных своей работой являются рабочие. Наоборот, наибольшую долю довольных работой составляют руководители. Это обусловлено тем, что рабочие в большей степени не удовлетворены заработной платой, продолжительностью рабочего дня и рабочим местом. Руководители занимают одни из высочайших должностей в «БАЗАЛЪТ-Т» и удовлетворены своим положением в карьерной лестнице. Большую часть недовольных руководителей составили те, которые считают, что на своей работе они недостаточно могут использовать свой опыт и умения.

Среди специалистов и служащих наибольшую неудовлетворенность вызывает отсутствие карьерного роста и коллективных мероприятий для сплочения. Зарплатной платой они вполне довольны.

Таким образом, можно обозначить следующие основные проблемы кадровой политики, выявленные в ходе анализа.

Во время подбора персонала используется один метод отбора - собеседование. Зачастую данный метод приводит к ошибке в выборе подходящего кандидата, так как выбор основывается лишь на первом впечатлении о человеке. Собеседование длится недолго - в среднем полчаса, а за это время кандидат может собраться и "сыграть роль" успешного и интересного человека, хотя на самом деле таковым не является. Ситуация может быть и прямо противоположной: умный и опытный, но излишне

скромный профессионал теряется, из-за чего выглядит замкнутым и не производит должного впечатления.

Обучение некоторых сотрудников производится на территории предприятия в плохо оборудованных помещениях.

Количество сотрудников, покинувших свои рабочие места по собственному желанию за последние 2 года возросло в 2 раза. Причина этому - отсутствие сплочённого дружного коллектива и некачественно обустроенные рабочие места.

Вопрос мотивации сотрудников без дополнительных расходов стоит перед руководителем довольно остро.

В ООО «БАЗАЛЬТ-Т» отсутствуют мероприятия направленные на сплочение коллектива.

### **3. Совершенствование кадровой политики в ООО «Базальт-Т»**

#### **3.1. Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики в ООО «Базальт-Т»**

Предложения по совершенствованию кадровой политики ООО «Базальт-Т» приведем в нескольких основных направлениях, а именно: совершенствование в системе подбора и отбора кадров; усовершенствование системы обучения персонала; развитие корпоративной культуры; совершенствование системы мотивации персонала; мероприятия по совершенствованию организации рабочего процесса.

##### **1) Совершенствование в системе подбора и отбора кадров**

В качестве предложения по совершенствованию подбора кадров, для ООО «Базальт-Т» можно предложить прелиминаринг. Это «привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем» [18].

На начальном этапе такие специалисты не будут слишком затратными для компании, т.к. заработная плата у таких сотрудников ниже. При этом они способны не только выполнять все основные функции, но и приносить свежие идеи, что может дать большой положительный эффект при решении творческих задач. В будущем эти специалисты смогут стать основой и опорой организации, что позволит безболезненно провести смену поколений в компании.

В плане отбора персонала необходимо обратить внимание на проведение собеседования с кандидатами. В сегодняшней форме оно неэффективно и не позволяет выявить все преимущества и недостатки соискателя.

Необходимо на собеседовании с кандидатами производить их тестирование. Тестирование является довольно распространенным методом отбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки.

Тестирование позволяет выявить некомпетентных кандидатов уже на собеседовании. Вопросы необходимо разрабатывать совместно с руководителем организации и начальником соответствующего отдела, в котором имеется вакансия. Полноту и глубину знаний кандидата в профессиональной области оценивает потенциальный руководитель кандидата. Объективность данного метода может достигать 80% [19].

В последние годы во многих развивающихся организациях применяют такой вид отбора персонала, как brainteaser-интервью. Данный метод «позволяет определить наличие аналитических навыков у соискателя и показывает уровень его креативности и развитости мышления» [20, с. 47].

Метод заключается в решении соискателем задачи на логику. Ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Оригинальный ответ будет свидетельствовать о нестандартном мышлении и способности решать нестандартные задачи в своей работе.

Сотрудники, которые обладают данными качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития организации.

## 2) Усовершенствование системы обучения персонала

Одной из важных проблем в ООО «Базальт-Т» является обучение персонала. Как было сказано ранее, 2 из 10 сотрудников, проходивших обучение, не сдали успешно экзамен с первой попытки по новой программе, что говорит о плохой подготовке сотрудников, либо о неудачном способе обучения персонала.

Из данных, полученных после опроса 10 сотрудников прошедших обучение по новой программе, было выявлено, что 80% сотрудников были не удовлетворены помещением, где проводилось обучение. Основными проблемами, с которыми сталкивались обучающиеся сотрудники были: душное непроветриваемое помещение, отсутствие столов, что негативно

сказывалось на настроении обучаемых и не позволяло сконцентрироваться на изучаемом материале.

Для того, чтобы исключить подобные случаи необходимо произвести ремонт помещения, оборудовав его всем необходимым.

Необходимо отказаться от услуг ЦПК «Профессионал», что позволит сэкономить большие средства на аренду учебных помещений в ЦПК. Обучение будет проводиться на территории ООО «Базальт-Т».

Положительно на производстве скажется обучение персонала начальниками отделов. Огромным преимуществом данного вида обучения является то, что сотрудники будут обучаться не только теории, но и практике. Это позволит лучше усвоить изучаемый материал и сэкономить организации на переобучении сотрудников. Начальники отделов, в свою очередь, получают возможность дополнительного заработка, что позитивно скажется на их настроении.

Знания и навыки персонала не должны устаревать. Учебные материалы необходимо постоянно обновлять. Наиболее благоприятными условиями для увеличения эффективности корпоративного обучения является корпоративная культура обучающейся организации. А целью системы обучения является превращение собственной организации в самообучающуюся компанию.

Помимо классического вида обучения (лекции и практические занятия) необходимо ввести в организации такие методы, как деловые и ролевые игры - кейс-методы.

Кейс - это некоторая смоделированная ситуация, приближенная к реальной профессиональной деятельности. Она позволяет задействовать и проявить у работников определенные профессиональные навыки.

Еще одним эффективным методом обучения персонала, который необходимо внедрить в ООО «Базальт-Т», является метод обучения персонала Shadowing (дословный перевод - «бытие тенью»). Суть данного метода заключается в следующем: сотруднику предоставляется возможность

побыть «тенью» действующего руководителя. Данный метод позволяет сотруднику получить информацию о том, какие существуют особенности этой профессии, какие знания необходимы для выполнения обязанностей на данной должности, какие задачи необходимо решать данному руководителю. Данный метод применим как для обучения сотрудников новым навыкам, так и для повышения по службе. Также возможно использование данного метода при приеме на руководящую должность. Обучение по данному методу заканчивается дополнительным интервью в конце рабочего дня, в котором делаются выводы о специфике работы на данной должности.

В организациях, где ограничены возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, применяется метод Secondment. Данный метод «заключается в командировании сотрудника на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям» [21, с. 39]. Временное перемещение сотрудников может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени) или долгосрочным (до 1 года). Метод Secondment - это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и получают новые знания. Также они повышают свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах. Например, сотрудники службы по работе с клиентами отправляются к поставщикам и клиентам. Это делается для того, чтобы сотрудники могли проследить технологическую цепочку «от и до».

К ООО «Базальт-Т» применимы все вышеуказанные методы, так как они не требуют больших затрат и достаточно эффективны исходя из имеющихся данные по их использованию другими компаниями.

### 3) Развитие корпоративной культуры

На сегодняшний день можно говорить об отсутствии четкой политики в области создания и поддержания корпоративной культуры в ООО «Базальт-Т». На наш взгляд это является серьезным упущением, т.к. недооценка

значимости корпоративной культуры отрицательно сказывается на всех аспектах деятельности организации.

Корпоративная культура ООО «Базальт-Т» - это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудниками компании через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Руководству ООО «Базальт-Т» необходимо разработать все аспекты корпоративной культуры, внедрить ее в организации и в дальнейшем поддерживать и развивать ее.

К примеру, для сплочения коллектива и усиления корпоративного духа необходимо проводить массовые корпоративные мероприятия в виде выездов на природу, спортивных мероприятий и деловых игр. Необходимо ежегодно проводить праздник «Лидерства», где поощрять лучших сотрудников, отмечать успехи и достижения, вручать грамоты, благодарности, дарить подарки. Такие мероприятия положительно скажутся на общем настроении персонала, и приведут к желанию сотрудников трудиться более эффективно.

Необходимо не забыть и про символику. Нужно разработать общий корпоративный стиль, внедрить его в рабочую одежду персонала. Для разных категорий работников степень внедрения может быть различной. Например, для рабочих можно использовать специальную рабочую одежду с нанесенным логотипом, а для руководства, предпочитающего стандартный деловой стиль, ограничиться фирменными значками.

#### 4) Совершенствование системы мотивации персонала

Материальная форма мотивации несомненно более универсальна, так как не зависит от занимаемого положения. Работники предпочитают денежные вознаграждения, так как имеют возможность выбора в распоряжении полученными средствами.

Рассмотрим самые действенные методы нематериальной мотивации, которые возможно применить в ООО «Базальт-Т».

1. Предоставлять лучшим работникам приоритет в построении графика отпусков.

2. Предоставлять сотрудникам возможности расширенных полномочий на своем рабочем месте, например право распределения обязанностей среди работников.

3. Создание «минуты славы» на рабочем месте, а именно объявление по громкой связи имени лучшего работника и его успеха в работе раз в неделю.

4. Предоставлять возможность уйти с работы пораньше или взять дополнительный выходной за хорошо выполненную работу или по уважительной причине.

5. Предоставление лучшим сотрудникам возможности участвовать в важных встречах в качестве консультанта совместно с начальником своего отдела. Данное мероприятие будет способствовать повышению самооценки сотрудника.

6. Каждому человеку приятно знать, что о нем заботятся, поэтому, как еще один способ мотивации можно использовать угощение руководителем работников предприятия чем-то вкусным и обязательно без повода.

7. Еще одним нематериальным способом является общение руководителя со своими работниками. Раз в месяц необходимо устраивать встречу руководителя с несколькими сотрудниками для общения, ответа на волнующие их вопросы и предложение помощи в решении каких либо проблем. В случае внеплановых вопросов у работников, необходимо назначить ответственного по экстренным неотложным вопросам, который бы помогал в их решении.

8. Мотивировать работников к лучшей работе может не только руководитель, но и его коллеги. Для этого необходимо на доске почета

публиковать благодарственное слово сотрудника к коллеге. Например, за помощь в более быстром выполнении работы.

9. По возможности, оказание помощи сотрудникам в поступлении детей в детский сад, школу. Руководитель должен стараться быть в курсе важных для сотрудников жизненных вопросов.

10. В использовании нематериальных методов мотивации стоит не допускать обыденности в способах поощрения. Необходимо хотя бы раз в год придумывать новые способы награды для лучших работников. Для этого будут попеременно назначаться ответственные из разных отделов.

5) Мероприятия по совершенствованию организации рабочего процесса.

В качестве данного направления совершенствования корпоративной политики ООО «Базальт-Т» можно предложить внедрение в организации так называемой системы «5S».

Система «5S» - это пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места, обеспечивающих визуальный контроль и бережливое отношение к производству.

Система «5S» - это разработанная в Японии эффективная и универсальная система, помогающая правильно организовать рабочее место сотрудника для значительного повышения производительности труда. Кроме того, внедрение системы 5S помогает «улучшить корпоративную культуру, что значительно повышает качество работы предприятия» [22].

Система «5S» включает в себя 5 основных принципов:

- Seiri - Сортировка. Отбор полезных и бесполезных вещей в рабочем процессе сотрудника. Избавление от лишнего.
- Seiton - Соблюдение порядка. Правильная организация хранения вещей, когда самое нужное всегда под рукой.
- Seiso - Содержание в чистоте. Содержание рабочего места всегда в чистоте и порядке.

- Seiketsu - Стандартизация, которая является важным условием для выполнения каждого из первых трех принципов.

- Shitsuke - Совершенствование. Выработка привычки выполнения всех приведенных выше принципов и совершенствование.

Использование системы «5S» позволяет достигать рациональной организации рабочего места и как следствие:

- устраняет соответствующие потери;
- повышает качество, выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- повышает безопасность и производительность труда;
- улучшает социально-психологическую обстановку в коллективе.

Стандартизация по системе «5S» происходит в 5 этапов.

На первом этапе производится освобождение рабочего пространства от ненужных предметов. Все предметы, которые имеются на рабочем месте, рассортировываются на используемые и неиспользуемые. Все предметы, отнесенные к группе неиспользуемых, помечаются ярлыками и откладываются в специальную зону, отведенную для карантина. Если в ходе работы, понадобится предмет, находящийся в зоне карантина, то ярлык с предмета снимается и больше в зоне карантина не находится. Предметы, которые находятся в зоне карантина более месяца, утилизируются или перерабатываются.

Менталитет человека обычно таков, что избавиться даже от непотребной и неиспользуемой вещи обычно трудно. Она всегда оставляется на всякий случай. В итоге рабочее место загромождается ненужными предметами, мешающими выполнять работу полноценно. Если избавиться от этих предметов, то качество труда и безопасность существенно повысятся.

На втором этапе устраняются любые проявления беспорядка при хранении рабочих предметов и приспособлений, инструментов. Все предметы должны соответствовать следующим требованиям:

1. доступность;

2. наглядность;
3. безопасность.

В случае, если на одном рабочем месте работает несколько смен, необходимо произвести порядок в рабочих предметах всеми сменами.

Целью третьего этапа является наведение чистоты на рабочем месте. В ходе уборки необходимо сделать акцент на источниках потенциальных проблем. Все имеющиеся проблемы необходимо регистрировать в специально отведенных контрольных листах. Одновременно назначаются ответственные за механизм информирования о проблемах и их устранения. При отличном выполнении работы, ответственные получают бонусы в виде отгулов и возможности уйти с работы пораньше.

В ходе четвертого этапа разрабатываются стандарты контроля и поддержания состояния порядка на рабочем месте. Все стандарты должны обязательно быть распространены на всех рабочих местах. В случае если понадобится, необходимо произвести обучение новым стандартам всех работников. Для контроля за соблюдением введенных стандартов необходимо производить ежемесячную аттестацию. Аттестацию проводит начальник отдела и предоставляет информацию руководителю. Для вновь принятых работников необходимо производить ознакомление и обучение стандартам. Для лучшего применения данной системы, можно ввести систему поощрения для лучших работников. Новые работники будут ознакомлены с системой «5S» начальниками соответствующих отделов.

На пятом, завершающем этапе, происходит непрерывное повышение эффективности введенных методов по поддержанию рабочего места в чистоте и порядке. Деятельность по системе «5S» должна стать неотъемлемой частью рабочего дня и войти в привычку. Для положительной работы данной системы необходимо производить визуализацию полученных результатов при работе по системе «5S». Необходимо создать стенд, отражающий основные показатели работы предприятия. Руководство должно поощрять работников, предлагающих меры по совершенствованию

действующих стандартов, различными угощениями, отгулами, короткими рабочими днями.

Для успешного функционирования системы «5S» необходимо обеспечить всеобщее вовлечение всех работников и руководителей предприятия. Каждый работник организации должен знать, что он состоит в команде, успех которой зависит от вклада каждого члена этой команды. Плюсом данной системы является то, что она не требует больших материальных затрат, и имеет хорошие показатели эффективности (производительность труда, качество продукции, повышение уровня корпоративной культуры).

В России известно о многих компаниях, которые внедрили данную систему, например «Сбербанк России», Завод «Балтика-Ростов» (пивоваренная компания), ВЗРТ-Арсенал (ведущий контрактный производитель электроники, специализирующийся на выпуске телевизионной и бытовой техники, литье пластмасс и изготовлении пресс-форм). «Данным компаниям удалось добиться серьезного улучшения качества продукции, снижения внутренних и внешних потерь по браку» [22].

### **3.2 Прогноз экономического эффекта от внедрения предложений**

Рассмотрим экономический эффект от предлагаемых мероприятий по каждому из направлений совершенствования кадровой политики организации.

1) Мероприятия в области подбора и отбора персонала и по организации рабочих.

Определим величину затрат на реализацию проекта. Для создания тестов на определение интеллектуального, профессионального и качественного уровня кандидатов, потребуется приобрести изделия, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Список предметов и материалов, необходимых для создания тестов

Наименование	Цена за ед., руб	Количество, шт.	Итого, руб.
Бумага для принтера Svetocopy	250	2	500
Картридж для принтера Canon	400	1	400
Итого			900

Текст и основа тестов будет взята из интернета. Составлением тестов будет заниматься ассистент менеджера, за что получит единовременную доплату в размере 10000 руб (с учетом НДФЛ работник получит 8700 руб.).

Для каждой вакансии составляется особый набор тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Данная система позволит сэкономить время на поиске новых сотрудников и позволит допускать меньше ошибок при выборе кандидатов. Тесты раскрывают человеческие, интеллектуальные и профессиональные качества работников, что позволяет руководителю выбирать лучших.

Тестирование кандидатов на вакансии позволит выбрать лучших и сэкономить 40000 руб. (предполагается, что в 2017 году будет принято на работу 2 новых сотрудника, обучение одного сотрудника стоит 20000 руб.) на их дополнительное обучение.

Для осуществления производственной практики будут приглашаться студенты из ближайших Высших Учебных Заведений (ТГАСУ, ТГУ), получающие образование по соответствующим направлениям. Мест в организации ООО «Базальт-Т» будет выделено 2. На вакансии будут приниматься студенты, обучающиеся на последнем курсе Высшего Учебного Заведения.

Для устройства рабочего места практикантов понадобится приобрести предметы, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Предметы необходимые для обустройства 2 рабочих мест

Наименование	Цена за ед., руб	Количество, шт.	Итого, руб.
Стол письменный	1000	2	2 000
Стул	200	2	400
Компьютер	10000	2	20 000
Итого			22 400

Студенты будут приходить на работу по индивидуальному графику. Заработная плата каждого студента составит 9000 руб. в месяц (с учетом НДФЛ 7830 руб.). Расчёт в 2017 году будет вестись за 6 месяцев (с июля по декабрь).

За 2017 год предприятие выплатит студентам:  $9000 \times 8 \times 2 = 144000$  руб.

Отчисления на социальные нужды:  $144000 \times 0,30 = 43200$  руб.

Итого расходы на заработную плату составят  $144000 + 43200 = 187200$  руб.

Общий подсчет затрат на проведение мероприятий в области совершенствования подбора и отбора персонала представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Подсчет затрат на проведение мероприятий в области совершенствования подбора и отбора персонала

Статья затрат	Сумма, руб.
Проектирование и разработка тестов (материалы)	900
Премия ассистента менеджера	10000
Обустройство рабочих мест студентов	22400
Заработная плата студентов	187200
Итого:	220500

Студенты, успешно прошедшие практику, будут трудоустроены в ООО «Базальт-Т». Организация сэкономит на их тестировании и обучении при приеме на работу 44000 руб. ( $22000 \times 2$  чел.).

Мероприятия в области подбора персонала положительно повлияют на уровень профессиональных навыков специалистов за счет чего повысится качество работы и снизится процент брака. Мероприятия по организации рабочих мест также повлияют на снижение брака в работе.

По данным 2016 года затраты на брак за III и IV кварталы составили 2100000 руб. при предполагаемом его снижении на 8%, затраты на брак во втором полугодии 2017 года составят:

$$A = 2100000 \frac{(100-8)}{100} = 1932000 \text{ руб.}$$

Экономия по браку относительно 2016 года составит:

$$\text{Э} = 2100000 - 1932000 = 168000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от проводимых мероприятий. Экономический эффект от реализации мероприятий в области подбора персонала равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий (3.1):

$$\text{Э} = P - K, \quad (3.1)$$

где P – экономия средств за счет реализации мероприятий;

K – затраты на реализацию мероприятий.

Таблица 3.4 – Статьи экономии по мероприятиям в области подбора персонала по итогам 2017 года

Статья экономии	Количество	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Обучение студентов	2	22000	44000
Тестирование при подборе сотрудников	2	20000	40000
Снижение брака			168000
Итого:			252000

Экономический эффект будет равен:

$$\text{Э} = 252000 - 220500 = 31500 \text{ руб.}$$

При этом необходимо отметить, что в дальнейшем тестирование при подборе новых сотрудников также будет давать экономический эффект, но уже без каких-либо дополнительных затрат.

2) Мероприятия в области обучения персонала

В таблицу 3.5 внесем затраты, которые понесет предприятие при внедрении мероприятий в области обучения персонала.

Таблица 3.5 – Статьи затрат на вводимые мероприятия по усовершенствованию системы обучения

Наименование статьи затрат	Цена за ед., руб	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Ремонт помещения	100000	1	100 000
Покупка и установка кондиционера	50000	1	50 000
Кулер для воды	5000	1	5 000
Письменные столы	1500	10	15 000
Стулья	200	20	4 000
Учебная доска	2000	1	2 000
Шкаф для книг	3000	2	6 000
Учебная литература	200	30	6 000
Итого			188 000

В таблице 3.5 статьи затрат рассчитаны на периодическое обучение всех сотрудников. Обучение сотрудников с помощью кейс-методов не потребует никаких материальных вложений, так как все задачи будут взяты из интернета. Обучение будет проводиться в рабочее время и не будет занимать больше 30 минут.

Использование метода Swadowing не повлечет никаких дополнительных затрат. На время отсутствия работника на рабочем месте, его обязанности будут разделены между остальными.

При использовании метода Secondment никаких затрат не будет, так как 2 сотрудника одновременно будут меняться своими рабочими местами.

Положительный экономический эффект от вводимых мероприятий обучения будет состоять из экономии на обучении сотрудников в ЦПК «Профессионал». За аренду помещений в ЦПК «Профессионал» ООО «Базальт-Т» в год платит 240000 руб. (20000 руб. в месяц).

Экономический эффект будет равен:  $\mathcal{E}=240000-188000=52000$  руб.

При этом в будущем, затраты на покупку указанного оборудования будут отсутствовать, а экономия от отказа аренды помещений в ЦПК «Профессионал» сохранится.

3) Мероприятия в области корпоративной культуры и мотивации персонала

Отразим все затраты предприятия в связи с изменениями в корпоративной культуре предприятия в таблице 3.6.

Таблица 3.6. Затраты на улучшение корпоративной культуры на 2017 год

Наименование	Стоимость, руб.
Стенд для отражения показателей эффективности	2000
Средства на организацию массовых мероприятий для сотрудников	68000
Грамоты, благодарности	10000
Итого	80000

Сплочение коллектива и объединение всех сотрудников для достижения высоких показателей работы может привести к снижению текучести кадров.

Оценку экономического эффекта от снижения текучести кадров определим по формуле (3.2):

$$S_{\partial \dot{E}} = \Delta k_{\partial \dot{E}} \cdot H \cdot S_{\text{п}} \quad (3.2)$$

где  $S_{\text{ТК}}$  - экономический эффект от снижения текучести кадров;

$\Delta k_{\partial \dot{E}}$  - коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров.

Текучесть персонала в 2016 году была 26,47%, после реализации мероприятий в области корпоративной культуры и мотивации персонала, ожидаем снижение коэффициента на 10%. Соответственно  $\Delta k_{\partial \dot{E}} = 0,10$ ;

$H$  - численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{ПО}}$  - затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека [19].

$$S_{\partial \dot{E}} = 0,1 \cdot 34 \cdot 25000 = 85000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект за год составит:

$$\text{Э} = 85000 - 80000 = 5000 \text{ руб.}$$

Помимо экономического эффекта, можно выделить и социально-психологический. С изменением корпоративной культуры и появлением нематериальных способов мотивации персонала увеличится активность труда, снизится число стрессовых и конфликтных ситуаций. На разбирательство конфликтов уходит определенное количество рабочего времени, а если конфликт сдерживается, не «выплескивается» наружу, работники довольно часто думают об этом, тем самым, отвлекаясь от работы.

Таким образом, при внедрении всех указанных мероприятий прогнозный экономический эффект за второе полугодие 2017 года составит 88500 (31500+52000+5000) руб.

При этом, как уже говорилось выше, мероприятия будут иметь положительный эффект и в дальнейшем. Полученная экономия будет повторяться ежегодно, а единовременные затраты, сделанные в 2017 году повторяться уже не будут. Кроме экономической эффективности предложенные мероприятия будут иметь и положительный социально-психологический эффект для коллектива ООО «Базальт-Т».

## Заключение

В настоящей работе были выявлены проблемы кадровой политики в рамках анализируемого отдельного предприятия – ООО «Базальт-Т». Как показали исследования, определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

В теоретическом разделе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики на современном этапе. Определены ее сущность, цели, задачи, и этапы построения, выявлены критерии оценки эффективности кадровой политики и факторы влияющие на нее.

В практической части работы проведен анализ кадровой политики в ООО «Базальт-Т» и даны рекомендации по ее совершенствованию.

ООО «Базальт-Т» – организация в городе Томске, которая занимается следующими видами деятельности: реставрация памятников архитектуры; организация художественных выставок; монументальная живопись; художественная роспись; строительство всех видов объектов; ландшафтный дизайн.

При анализе кадрового состава предприятия было сделано наблюдение о том, что в ООО «Базальт-Т» с каждым годом растет текучесть кадров. Такое положение дел можно связать с неоднозначной кадровой политикой руководства организации.

Работа с персоналом в данной организации проводится в основном в двух направлениях – проведение обучения (подготовка и переподготовка), а также мотивация сотрудников. Обучение персонала в «БАЗАЛЬТ-Т» производится как на территории предприятия с помощью нанятых

директором преподавателей, обладающих знаниями, необходимыми производству, так и в специальном образовательном учреждении ЦПК «Профессионал», с которым заключен договор.

Методов мотивации в «БАЗАЛЬТ-Т» существует крайне мало. Их можно разделить на три основные группы:

- организационные методы управления, связанные с урегулированием конфликтов сотрудников с помощью должностных инструкций;

- методы мотивации, связанные с улучшением экономического благосостояния работников (премии по результатам работы, различные надбавки);

- улучшение качества работы персонала путем предоставления социальных гарантий, таких как оплачиваемые больничные листы, выплаты пособий.

Однако в целом ООО «БАЗАЛЬТ-Т» использует оплату труда, как важнейшее средство стимулирования работников для выполнения работы более качественно.

По итогам анализа кадровой политики ООО «Базальт-Т» были обозначены следующие основные проблемы:

Во время подбора персонала используется один метод отбора - собеседование. Зачастую данный метод приводит к ошибке в выборе подходящего кандидата, так как выбор основывается лишь на первом впечатлении о человеке. Собеседование длится недолго - в среднем полчаса, а за это время кандидат может собраться и "сыграть роль" успешного и интересного человека, хотя на самом деле таковым не является. Ситуация может быть и прямо противоположной: умный и опытный, но излишне скромный профессионал теряется, из-за чего выглядит замкнутым и не производит должного впечатления.

Обучение некоторых сотрудников производится на территории предприятия в плохо оборудованных помещениях.

Количество сотрудников, покинувших свои рабочие места по собственному желанию за последние 2 года возросло в 2 раза. Причина этому - отсутствие сплочённого дружного коллектива и некачественно обустроенные рабочие места.

Вопрос мотивации сотрудников без дополнительных расходов стоит перед руководителем довольно остро.

В ООО «БАЗАЛЬТ-Т» отсутствуют мероприятия направленные на сплочение коллектива.

Для решения выявленных проблем в работе были предложены мероприятия в нескольких основных направлениях, а именно: совершенствование в системе подбора и отбора кадров; усовершенствование системы обучения персонала; развитие корпоративной культуры; совершенствование системы мотивации персонала; мероприятия по совершенствованию организации рабочего процесса.

В качестве предложения по совершенствованию подбора кадров, для ООО «Базальт-Т» был предложен прелиминаринг – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

В плане отбора персонала необходимо обратить внимание на проведение собеседования с кандидатами. В сегодняшней форме оно неэффективно и не позволяет выявить все преимущества и недостатки соискателя. Необходимо на собеседовании с кандидатами производить их тестирование.

В области системы обучения персонала было предложено оборудовать собственное помещение и отказаться от услуг сторонней организации по обучению. Это позволит не только сэкономить денежные средства, но и позволит обучать сотрудников без отрыва от производственной деятельности.

На сегодняшний день можно говорить об отсутствии четкой политики в области создания и поддержания корпоративной культуры в ООО «Базальт-Т». На наш взгляд это является серьезным упущением, т.к. недооценка значимости корпоративной культуры отрицательно сказывается на всех аспектах деятельности организации. Руководству ООО «Базальт-Т» необходимо разработать все аспекты корпоративной культуры, внедрить ее в организации и в дальнейшем поддерживать и развивать ее.

В качестве совершенствования системы мотивации сотрудников, было предложено к системе материальной добавить и нематериальные направления мотивации. В качестве мероприятия по совершенствованию организации рабочего процесса было предложено внедрить в организации систему «5S» - это пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места, обеспечивающих визуальный контроль и бережливое отношение к производству.

Предложенные мероприятия показали свою экономическую эффективность (в прогнозе). При внедрении всех указанных мероприятий прогнозный экономический эффект за второе полугодие 2017 года составит 88500 руб. При этом, мероприятия будут иметь положительный эффект и в дальнейшем. Полученная экономия будет повторяться ежегодно, а единовременные затраты, сделанные в 2017 году повторяться уже не будут. Кроме экономической эффективности предложенные мероприятия будут иметь и положительный социально-психологический эффект для коллектива ООО «Базальт-Т».

## Список использованной литературы

1. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента - М.: Дело, 2014. - 280 с.
2. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие/ Дятлов В.А. – М.: Дело, 2012. – 322с.
3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Ерёмина Б.Л. – Издательство: Юнити-Дана, 2012. - 563с.
4. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для студентов вузов/ Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. - Издательство: Юнити-Дана, 2012.- 288 с
5. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. -3-е изд., доп. и перераб - М.: Дашков и Ко, 2012. - 280 с.
6. Фомина В.П. Основы менеджмента: учебное пособие/ Фомина В.П., Алексеева С.Г. - Издательство Московского государственного открытого университета, 2013. - 117с.
7. Принципы кадровой политики. Электронный ресурс. [http://studopedia.net/14\\_87669\\_printsipi-kadrovoy-politiki.html](http://studopedia.net/14_87669_printsipi-kadrovoy-politiki.html)
8. Типы кадровой политики. Электронный ресурс. <http://www.kribel.ru/kadric/043.html>
9. Процесс формирования кадровой политики промышленного предприятия. Электронный ресурс. <http://www.lerc.ru/?art=4&page=13&part=bulletin>
10. Кадровые стратегии и политика организации. Электронный ресурс. <http://www.smartcat.ru/Marketing/upravleniepersonalomCA.shtml>
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов - 4-е изд., испр. - Н. Новгород НИМБ, 2013. - 720 с.
12. Иванкина Л.И. Управление персоналом - Изд-во Томского политехнического университета 2014. – 190с.

13. Агзамов Р.З. Управление персоналом: предприятие, горизонт событий, социум // Россия в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы социально-экономического развития: материалы науч.-практ. конф. М.: ИД «АТИСО», 2011.
14. Агзамов Р.З. В условиях кризиса главный капитал - люди // Журнал «Вести», издание Торгово-промышленной палаты Республики Башкортостан. Уфа, 2009. № 2. С.11-13.
15. Тихонов А.В. Социология управления. М.: Канон+, 2007.
16. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: «Когито-Центр», 2012. 396 с.
17. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. СПб.: Экономическая школа, 2014. Т. 1.
18. Библиотека HR-менеджера. Электронный ресурс. <http://etalon-centr.ru/biblioteka/id381>
19. Оценка экономической эффективности деятельности службы управления персоналом. Электронный ресурс. [http://www.hrmaximum.ru/articles/labor\\_law/790/](http://www.hrmaximum.ru/articles/labor_law/790/)
20. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие - Таганрог, Изд-во ГТИ ЮФУ, 2013. - 122 с.
21. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учебное пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 158 с.
22. Кадровый портал. Кадровик.ру. Система «5S». Электронный ресурс. <http://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&op=modload&sid=5923>
23. Воропаев С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2014. – 246 с.

24. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник по экономическим и техническим специальностям - Издательство Питер Пресс, 2013. – 442 с.
25. Гугелев А. В. Инновационный менеджмент: учебник Издательство Дашков и К°, 2013. – 335 с.
26. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации», Москва: Инфра–М, 2014. – 293 с
27. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2012. – 150 с.
28. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ Шапиро С.А., Шатаева О.В. –М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2011. – 468 с.
29. Спицнадель В. Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: учеб. пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 2012. – 394 с.
30. Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 15-1. С. 87-91.
31. Ривкин С., Сейтель Ф. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в успешные инновации / Под ред Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
32. Савлук, А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования / А. Н. Савлук Власть, 2013. – 68 с.
33. Егорушков А П. Проблемы развития малого предпринимательства в России // Финансы. - 2012. - N° 12. – С. 16
34. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» Издательство Москва: Инфра-М, 2013. – 293 с.

35. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Бемяк А.В. - 3-е изд., доп. и перераб - М.: Дашков и Ко, 2012 г. - 280 с.

36. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учебное пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 158 с.

37. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.