

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ  
ПОЛИТИКИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИБЕНА»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001262  
Вашевой Екатерины Андреевны

Научный руководитель  
старший преподаватель  
кафедры управления  
персоналом  
Терехова Татьяна  
Георгиевна

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Сущность кадровой политики	6
1.2 Элементы и типы кадровой политики	9
1.3 Пути реализации кадровой политики	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИБЕНА»)	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Либена»	27
2.2 Анализ системы управления персоналом, анализ кадровой политики ООО «Либена»	34
2.3 Анализ кадровой политики ООО «Либена» и организационной культуры как элемента кадровой политики	39
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО «ЛИБЕНА»	57
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы кадровой политики в ООО «Либена»	57
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	78

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности современных предприятий являются персонал и система кадровой политики. Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, качество и темпы обновления продукции, производительность и многое другое. Система кадровой политики должна быть нацелена на реализацию разработанной кадровой стратегии, сориентирована на каждого конкретного человека таким образом, чтобы получить максимальный положительный эффект на уровне всего коллектива и деятельности предприятия. Одной из наиболее актуальных проблем предприятия, выступающего субъектом рыночных взаимодействий, является проблема управления персоналом, как стратегически значимым ресурсом с наиболее высоким потенциалом развития.

Проблема формирования кадровой политики, являясь по существу одним из аспектов проблемы управления персоналом, требует глубокого изучения и анализа.

Управление людьми - одна из самых сложных и одновременно существенных подсистем каждого производственного процесса. Система мер, способствующая эффективному использованию персонала предприятия, фирмы, учреждения, не может быть однонаправленной, сводящейся к каким-либо отдельным мероприятиям. Работа с кадрами тогда принесет успех, когда она будет системной и неразрывной во времени. Управление кадрами будет наиболее эффективным, если этот процесс разделить на отдельные задачи, являющиеся составной частью кадровой политики организации.

Определяющий фактор успеха антикризисного управления обоснованная кадровая политика предприятия. Персонал является основным богатством, ценным ресурсом предприятия, эффективное управление им обеспечивает политику предприятия с учетом внешних и 'внутренних факторов

воздействия. Результативность кадровой политики предприятия закладывается в период установления целей, принципов и основных направлений с учетом особенностей ее реализации в отечественных условиях.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Исследованию проблем формирования кадровой политики, ее роли в стабильном и эффективном развитии отдельной организации посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов, как: М. Базаров, М. Грачев, Дж. Иванцевич, Э. Старобинский, В. Травин, С. Шекшня и других, которые исследуют общие вопросы формирования системы управления кадрами.

Большинство авторов только констатируют, что экономические и общественные процессы требуют новых подходов к кадрам и персоналу. Теорию кадровой политики нередко подменяют всевозможные руководящие указания, постановления и т.д. Существует необходимость показать, что теория и практика кадровой политики есть отражение существенных, необходимых, устойчивых и повторяющихся процессов и связей, обусловленных развитием трудовой деятельности человека.

**Объектом** исследования выступает ООО «Либена».

**Предмет** исследования: кадровая политика организации ООО «Либена».

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Либена» и обоснование их социально-экономической эффективности.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть и обосновать сущностные представления о кадровой политике, а также определение ее роли в системе управления персоналом.
2. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «Либена».
3. Провести анализ существующей системы кадровой политики и организационной культуры как элемента кадровой политики в ООО «Либена».

4. Разработать ряд мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Либена» и обосновать его эффективность.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что изложенные в выпускной квалификационной работе выводы и предложения могут найти применение при разработке основных направлений и задач функционирования системы кадровой политики на конкретном предприятии, что позволит повысить эффективность работы кадровых служб. Основные положения и выводы исследования могут быть использованы для дальнейшего научного анализа и развития кадрового потенциала организации.

**Информационной базой** исследования является широкий спектр информационно-аналитических материалов, внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета, характеризующие деятельность ООО «Либена».

**В качестве методов исследования** были использованы такие методы научного исследования как наблюдение, архивный метод (анализ документов), методы опроса (беседа, интервью, анкетирование), сравнительный анализ.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения, списка литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность кадровой политики

Каждый человек в течение всей жизни, так или иначе, связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, уступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

В специальной литературе понятие «кадровая политика» наполнено различным смысловым содержанием. Ряд специалистов по проблемам управления персоналом определяют ее как ценностные ориентиры, те или иные сочетания методов, форм, процедур, используемых в управлении людьми, способы оценки и т.д., которые опосредуются системой общих положений, принципов, установок и приоритетов, признанных базовыми и обязательными для исполнения в данной организации.

По мнению авторов энциклопедического словаря по управлению персоналом, кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [2, с.15].

Приведем еще одно определение кадровой политики, по мнению Л.И. Лукичевой, кадровая политика - это целенаправленный процесс формирования персонала и управления им, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей предприятия по соответствующему направлению ресурсного обеспечения.

Можно обобщить эти два определения и выявить, что кадровая политика - это процесс, который направлен на достижение целей организации, а именно прибыль, конкурентоспособность организации.

Так же термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В широком смысле под кадровой политикой организации можно понимать систему принципов, норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение, заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле - набор конкретных правил, способов, положений и ограничений во взаимоотношениях человека и организации. В данных правилах фиксируются определенные алгоритмы работы с персоналом, как реализуются отдельные мероприятия, какие методы используются.

Суть кадровой политики состоит в работе с персоналом, соответствующей концепции развития организации. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами, представляющая собой разработку перспективных ориентиров

использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации [2, с.25].

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального 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 на региональном, национальном и глобальном уровнях.

В практике передовых организаций существует ряд принципов кадровой политики:

1. демократизм управления и готовность к сотрудничеству, предполагающие соблюдение ряда условий (она должна быть понятной тем, кто направляет ее деятельность и для кого она предназначена, быть достаточно гибкой, способной сохранять совместимость с возможными изменениями в системе управления производством и коллективом);

2. знание отдельных людей и их потребностей, учет интересов индивида и социальной группы;

3. справедливость, соблюдение равенства и последовательность. Для организации чрезвычайно важна разработка кадровой политики. Наличие кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;

- экономится время на принятие кадровых решений;

4 уменьшается зависимость принятия кадровых решений от ошибок, которые могут потенциально допускать отдельные личности;

5. обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;

6. осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства; облегчается процесс адаптации работников к условиям организаций;



7. обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников предприятия [4, с.75].

Таким образом, кадровая политика - это свод \* правил и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии. От того, насколько точен и выверен данный документ, в значительной степени зависит качество принимаемых решений по персоналу.

## **1.2 Элементы и типы кадровой политики**

Проанализировав литературу и выделив основные понятия кадровой политики, перейдем к более подробному рассмотрению кадровой политики. Разберем элементы кадровой политики.

Кадровая политика фирмы дифференцируется на составляющие ее элементы.

1. Политика занятости - обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.

2. Политика обучения - формирование соответствующей базы обучения в целях повышения квалификационного уровня и расширения возможностей профессионального продвижения работников.

3. Политика оплаты труда - предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.

4. Политика благосостояния - обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы.

5. Политика трудовых отношений - установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов [11, с. 15].

Каждый из перечисленных составных элементов требует эффективного механизма выполнения:

- в сфере занятости - анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.;

- в сфере обучения - проверка новых работников, практическое обучение, развитие;

- в сфере оплаты труда - оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в уровне жизни и т.д.;

- в сфере благосостояния - пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в личных проблемах;

- в сфере трудовых взаимоотношений - меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д. [11, с. 18].

Кадровая политика может существовать как в письменной форме, например, в виде документов, с которыми ознакомлены все работники организации, так и в виде свода концептуальных законов и правил, передаваемых в устной форме. Поскольку важно, чтобы кадровая политика была осмыслена и поддержана высшим руководством и всеми работниками организации, целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации. Кадровая политика отражается в Положении по кадровой политике, Правилах внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, Положении об аттестации работников.

Представляет также интерес опыт ряда зарубежных компаний, которые для ознакомления работников с кадровой политикой с целью получения их поддержки в ее реализации разрабатывают специальные документы. Таких документов может быть несколько, и, предназначены они могут быть, как для всех работников компании («Настольная, книга для персонала»\* -

Employee Handbook), так и для менеджеров по персоналу и линейных менеджеров, ответственных за реализацию кадровой политики («Настольная книга по управлению персоналом для менеджеров» - Human Resources Administrator's Handbook). В первом разделе подобных документов, как правило, приводится общая информация об организации. Центральное место здесь занимает формулировка миссии компании, показывающая основное предназначение (для чего существует, какие продукты и для кого производит, какие услуги оказывает). Здесь же обычно приводится информация об основных стратегических целях компании (куда стремится организация, как она видит себя в отдаленной перспективе). Важное место уделяется также ценностям, которых придерживается персонал данной организации - базовым убеждениям и взглядам относительно целей организации и приемлемых средств их достижения, в том числе с этической точки зрения [4, с.32].

Кадровая политика является руководством для принятия решений. Она вырабатывается на основе предположения о том, что принимаемые решения охватывают вполне определенные сферы. Политика не требует действий, однако, она формируется для того, чтобы менеджеры руководствовались ею, рассматривая возможные последствия своих решений до того, как эти решения будут приняты.

Кадровая политика вырабатывается для решения имеющихся или потенциальных проблем таких как:

- согласование действий по реализации стратегических и тактических планов;
- формирование имиджа фирмы, как в глазах сотрудников, так и среди общественности;
- обеспечение контроля за работой менеджеров по ключевым направлениям.

В каждой организации кадровая политика охватывает определенные области, имеет определенный контекст и направлена на достижение определенных целей, которые могут быть разделены на две группы: -

- 1) цели, связанные с отношениями организации с окружающим миром, например, с рынком труда, государственной местной властью, профсоюзами и т.д.;
- 2) цели, реализация которых направлена на улучшение отношений со своими сотрудниками, например, на привлечение сотрудников к управлению организацией, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние [13, с. 15].

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

- 1) нормативные ограничения;
- 2) ситуация на рынке труда [ 17, с.67].

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть избирательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источников комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для 'создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.

2. Стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работ;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации [17, с.78].

Важнейшим требованием, предъявляемым к кадровой политике в современных условиях, является ее тесная увязка со стратегией развития предприятия, поскольку в этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации данной стратегии. Эффективность кадровой политики, безусловно, зависит от такого ее свойства, как гибкость. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, а с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики и стратегии организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре фирмы. Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности организации [22, с.98].

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

### **Типы кадровой политики**

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики [39, с.78].:

- пассивная;
- реактивная;

- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной - программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

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

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий

располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую [39, с.83].

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики



персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики [39, с.90].

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом

кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной „корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [39, с.95].

Итак, рассмотрев элементы и типы кадровой политики, можно сделать вывод, что элементы кадровой политики позволяют устранять и предотвращать проблемы в организации, такие как: согласование действий по реализации стратегических и тактических планов; формирование имиджа фирмы, как в глазах сотрудников, так и среди общественности; обеспечение контроля за работой менеджеров по ключевым направлениям. Так же на кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы различных типов.

### **1.3 Пути реализации кадровой политики**

Мы рассмотрели основные понятия кадровой политики, элементы и типы, обозначили их значимость. Далее нам следует разобраться, в том, как правильно реализовывать кадровую политику [52, с.32].

## Пути реализации кадровой политики

№	Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
1	Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Подготовка целевой программы привлечения и/или подготовки персонала.
2	Набор персонала	Отбор источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создание конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Подготовка программы (технологии) набора персонала. Реализация программы и принятие итогового решения.
3	Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей оценки и/или аттестации. Выделения формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности. Реализация программ оценки и/или аттестации.
4	Разработка системы мотивации	Разработка принципов стимулирования, структуры зарплаты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего — финансовых). Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности.
5	Обучение персонала	Определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков.
6	Оценка трудовой деятельности	Определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала.
1	Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры.
8	Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	Подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности. Внедрение системы командного менеджмента.
9	Организационная культура	Формирование правил, норм поведения и законов жизни организации.
10	Сокращение персонала	Определение целей и необходимости сокращения персонала. Разработка программы высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Реализация программы. Контроль и профилактика социально-психологических последствий.

Разберем более подробно пути реализации кадровой политики.

1) Первые два направления: Планирование трудовых ресурсов и набор персонала, мы объединим в одну схему [52, с.63].

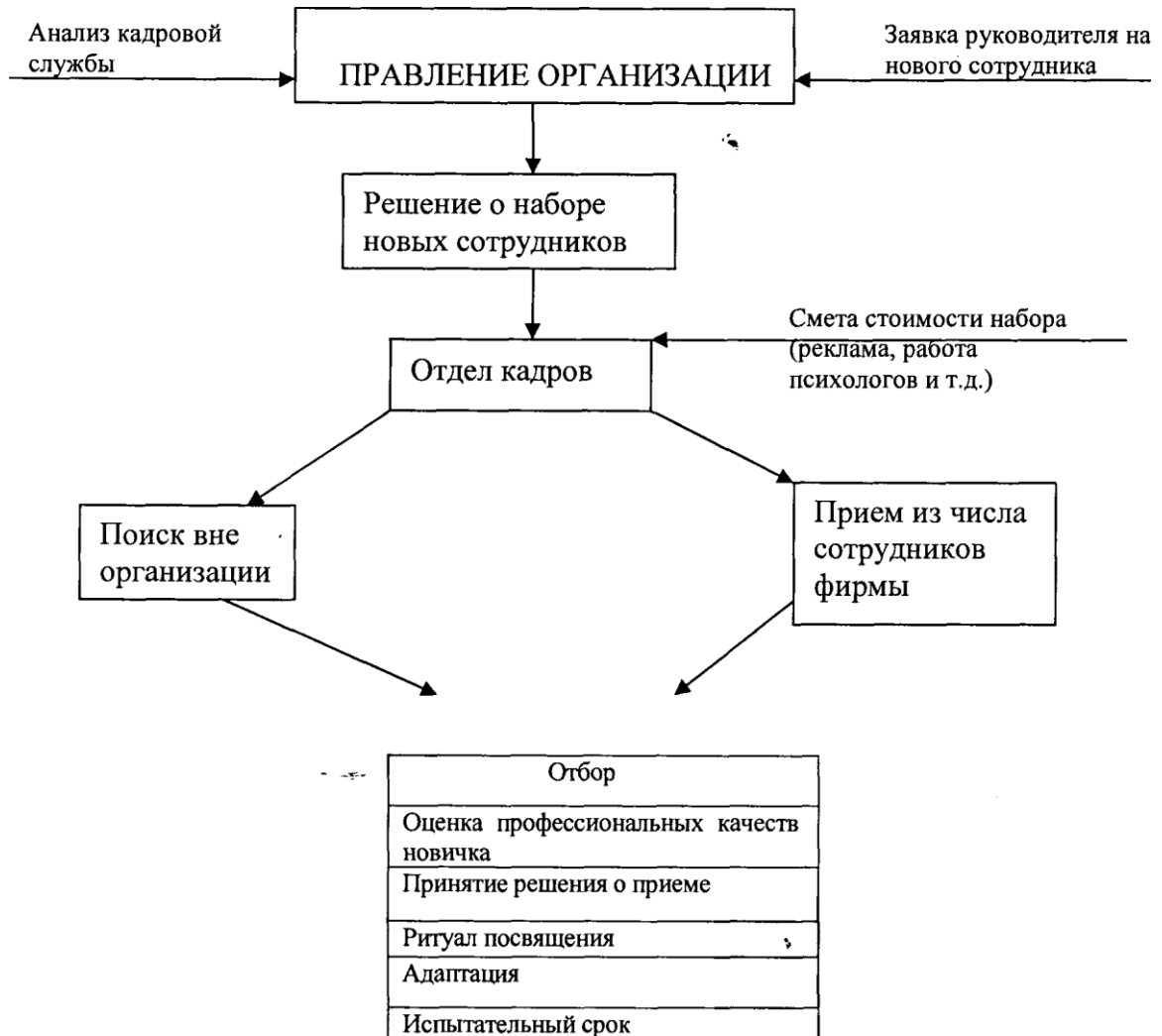


Рис.1.1 Набор персонала

2) Эффективная организация приема новых сотрудников на фирму обязательно начинается с процедуры оценки имеющегося персонала. Необходимо из имеющегося анализа дополнительных профессий сотрудников, а так же учитывая контингент обучающихся в вузах, техникум сделать заключение о целесообразности набора новых сотрудников. Кроме того, следует иметь прогноз планового ухода сотрудников фирмы (пенсии,

длительные заграничные командировки, переезд в другой город, уход в армию и т.п.), а также прогноз ухода по собственному желанию, примерный процент текучести кадров [52, с.65].

Расчет необходимого количества новых сотрудников при открытии филиалов, отделений фирм, осуществляется:

1. анализом нагрузки сотрудников;
2. анализом соотношений числа клиентов, основных видов операций и необходимого для такого профессионального вида деятельности числа сотрудников;
3. методом моделирования (или оценки на основе работающих аналогов производственных структур).

3) Оценка и аттестация персонала представлена следующей схемой [52, с. 93].

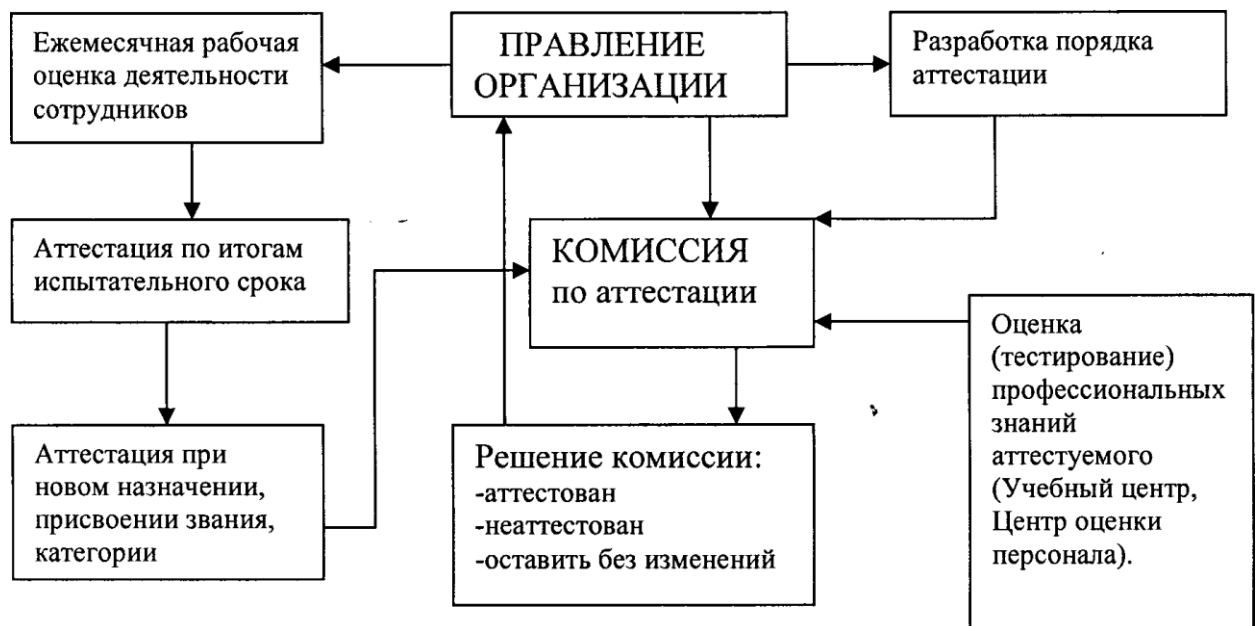


Рис. 1.2 Аттестация персонала

Аттестация определяет количественную и качественную меру соответствия сотрудников занимаемой должности, возможность передвижения на новую ступень карьерной лестницы или на другую работу. Успех дела при аттестации определяется следующими факторами:

- регулярность аттестации, уход от разовости мероприятия;

- «прозрачность аттестации»;
- выводы аттестации должны быть ясными, четкими, имеющие мощные стимулирующие и мотивирующие факторы[52, с.95].

4) Система мотивации [52, с.83].

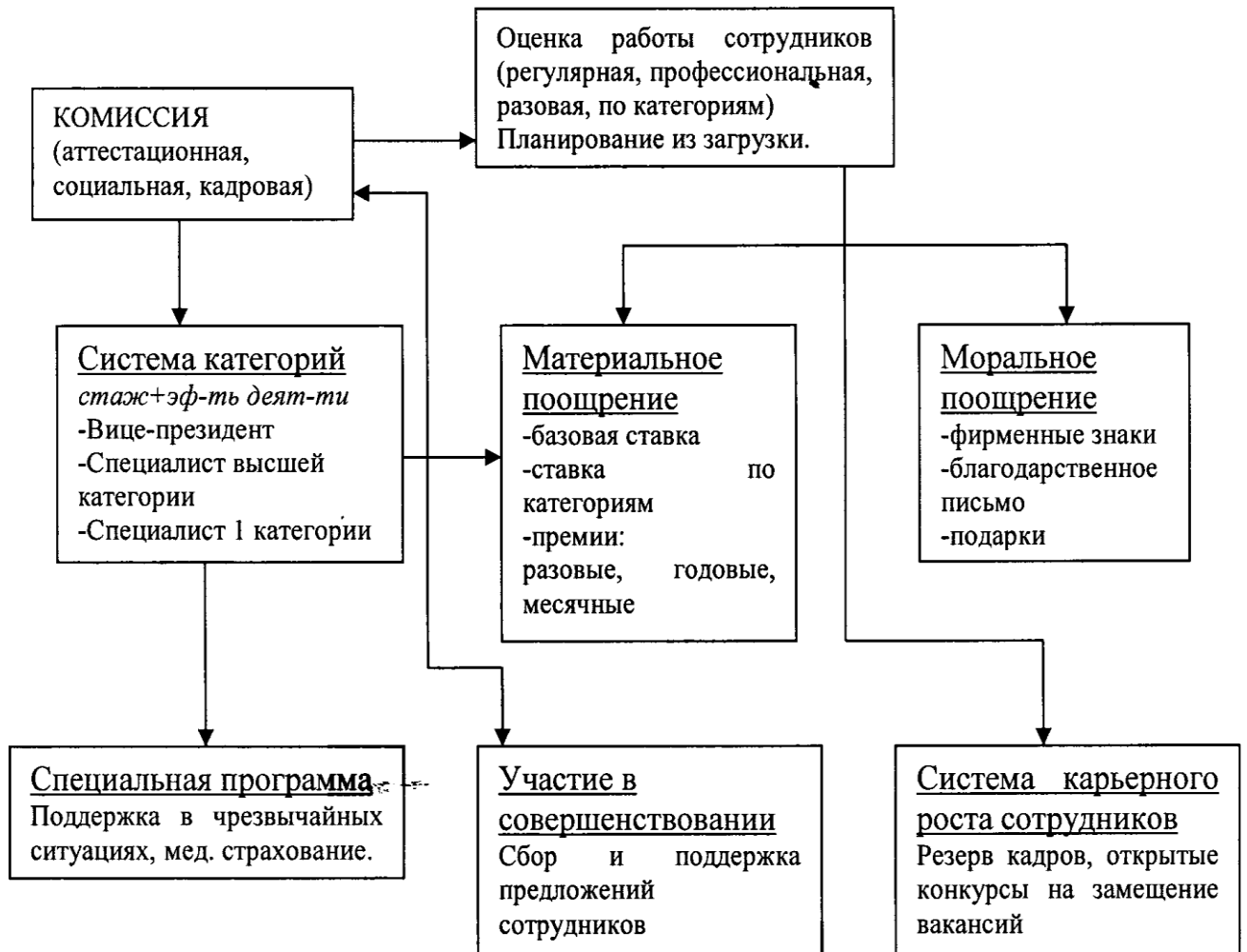


Рис. 1.3 Мотивация сотрудников организации

Проблема мотивации сотрудников, являясь одной из ключевых в работе организации, требует внимания сотрудников кадровой службы руководителей подразделений, отделов. Следует отслеживать эффективность действующих на фирме форм и методов мотивации, заниматься их коррекцией с учетом современных требований и подходов [52, с.85].

5) Обучение и повышение квалификации сотрудников [52, с. 109].

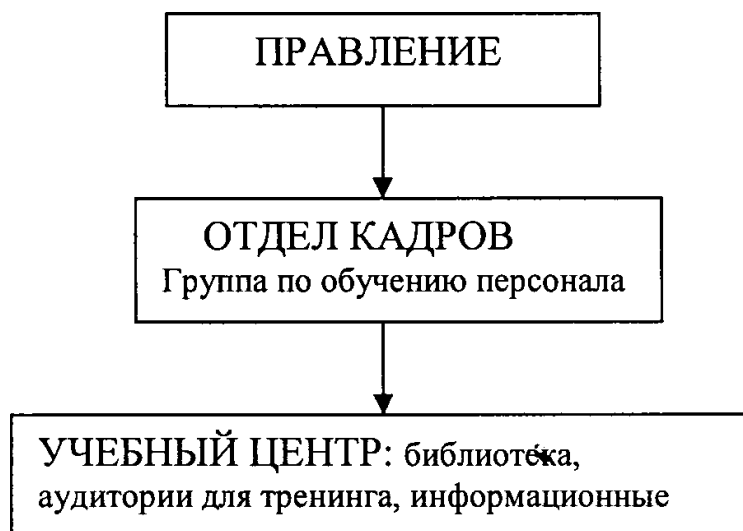


Рис. 1.4 Организация подготовки и переподготовки кадров

Пополнение корпоративного знания становится стратегической задачей всех успешных современных фирм. Руководство фирмы должно приветствовать все виды самостоятельных занятий и форм подготовки сотрудников, создавать им для этого все условия, включая выделение льготных кредитов на обучение.

б) Оценка трудовой деятельности. Оценка строится на основе анализа поставленных задач и факторов, влияющих выполнение или невыполнение планов по показателям. Основная цель оценки заключается в том, чтобы отметить необходимость усовершенствований в политике подразделения, процедурах, навыках, обеспеченности персоналом и качестве его работы, наличие материалов и оборудования для работы [52, с. 137].

7) Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры, создание резерва [52, с. 143].

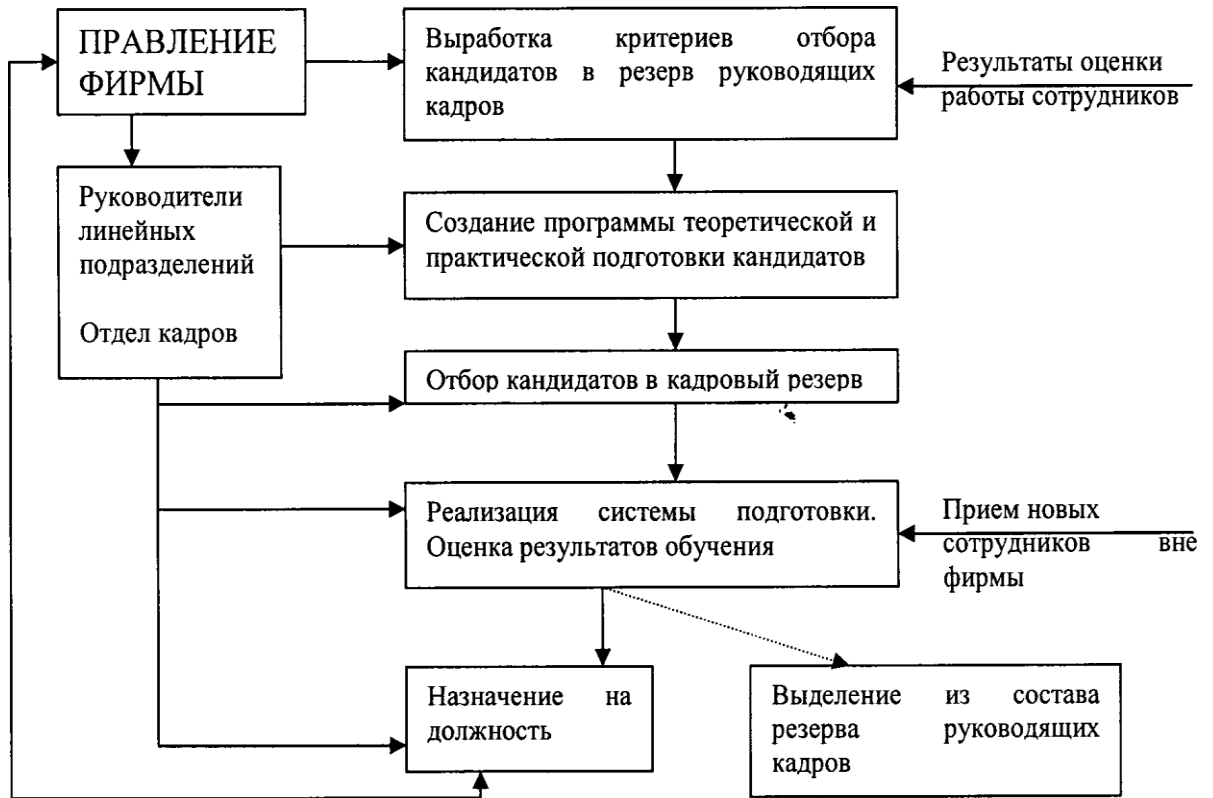


Рис. 1.5 Технология планирования и развития карьеры

Задача кадровой службы - учитывать все нюансы карьерного роста, понимать их непростой характер, помогать каждой категории сотрудников на служебном пути, находя свои, наиболее оптимальные для конкретного сотрудника решения. Важно иметь и систему горизонтального передвижения - присвоение за добросовестный и творческий труд званий, категорий, дающих как моральное, так и материальное удовлетворение.

8) Организационная культура [52, с.43].



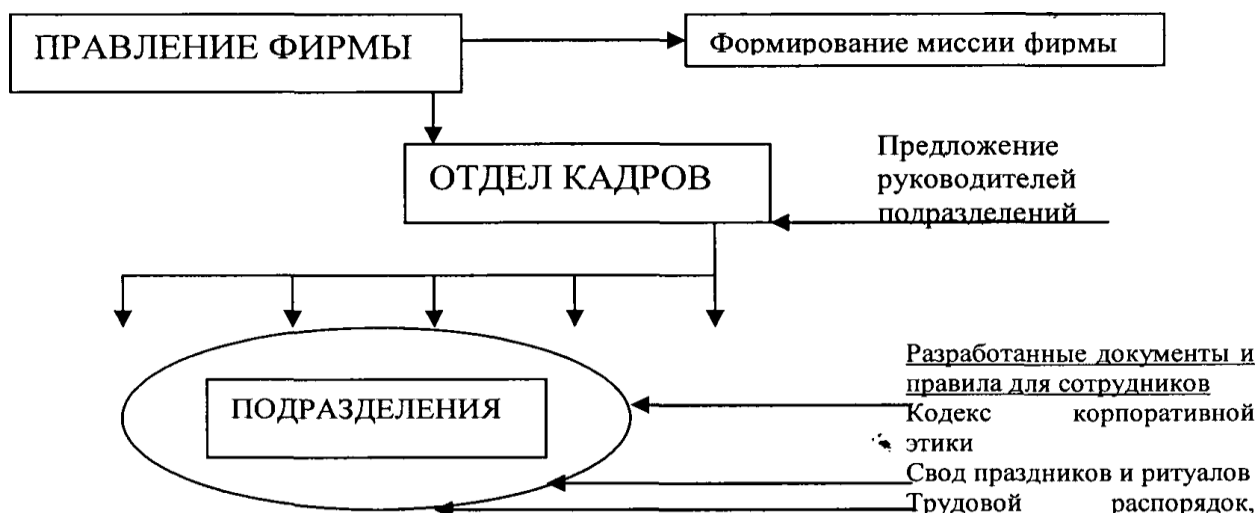


Рис. 1.6 Организационная культура

9) Основа успешной организации - атмосфера деловитости, уважения к личности каждого сотрудника. Достигается она за счет, высоких нравственных и профессиональных качеств руководителей фирмы, вносящих свой подход и свои требования к этому фактору успешности фирмы. Важно, чтобы сотрудники были компетентны и профессиональны, знали свои обязанности, сохраняли чувство своего достоинства и чести. Работа по созданию атмосферы деловитости и доброжелательности интегрируется в организационной культуре фирмы, где четко определяется стратегия (миссия, философия) фирмы, фирменные праздники, ритуалы и те особенности, которые характерны для управления и организации производства, сбыта товаров и услуг на всех уровнях структуры фирмы (включая и правила увольнения сотрудников) [52, с.47].

10) Сокращение персонала. Для блага руководителей и организации управленческие кадры должны время от времени подвергаться ротации. Увольнение и переход в другую фирму должны в сегодняшнем динамичном мире стать делом вполне обычным и не ущемляющим ничьего достоинства. Работник должен твердо знать свои социальные гарантии, которые будут ему предоставлены при увольнении. [52, с. 139].

Таким образом, можно сказать, что кадровая политика в современных условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Однако, в реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Вывод по главе: нами был сделан теоретический обзор литературы, определены основные понятия кадровой политики, рассмотрены ее элементы, типы и пути реализации. Кадровая политика - это многогранный процесс, который позволяет эффективно работать с персоналом, развивать, адаптировать, мотивировать и обучать. Так же кадровая политика представляет собой документ - свод правил и принципов конкретной организации в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии. От того, насколько точен и выверен данный документ, в значительной степени зависит качество принимаемых решений по персоналу. Элементы кадровой политики позволяют устранять и предотвращать проблемы, такие как: согласование действий по реализации стратегических и тактических планов; формирование имиджа фирмы, как в глазах сотрудников, так и среди общественности; обеспечение контроля за работой менеджеров по ключевым направлениям. Так же на кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы различных типов. В современных условиях кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИБЕНА»)**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Либена»**

Общество с ограниченной ответственностью «Либена» универсальная многопрофильная компания, производящая различные металлоконструкции строительного назначения. ООО «Либена» было зарегистрировано в ноябре 1998 года. Целью создания предприятия было производство строительного профиля, используемого при монтаже подвесных потолков и межкомнатных перегородок, а так же комплектующих монтажных элементов к ним. Для этого на территории Белгородского литейно-механического завода был приобретен производственный цех, находящийся по адресу: г. Белгород, ул. Сумская, 8-6 и закуплено необходимое оборудование и оснастка.

ООО «Либена» универсальная многопрофильная компания, которая производит:

1. Строительный профиль, используемый для монтажа подвесных потолков и межкомнатных перегородок, и крепёжные элементы к нему;
2. Армирующий профиль для различных систем окон и дверей;
3. Оборудование для монолитного строительства;
4. Оборудование для отделки фасада здания и внутренних работ;
5. Изделия различного назначения: элементы термополов; профили, применяемые для оштукатуривания стен;
6. Оборудование для животноводства.

Особое положение этого хозяйствующего субъекта обусловлено близостью крупных областных и районных центров страны, высокоразвитой инфраструктурой, наличием в составе предприятия собственного цеха по переработке различных видов металлов, что позволяет организовать весь цикл производства от начала и до конца.

Общество функционирует на основании Учредительного договора-основного правового документа предприятия. ООО «Либена» является юридическим лицом, имеет круглую печать, штамп своего наименования, самостоятельный баланс, расчетные счета в учреждениях банка.

Высшим органом управления ООО «Либена» является собрание учредителей. Один раз в год проводится годовое собрание учредителей.

Учитывая повышенный спрос на выпускаемую продукцию, предприятие увеличивает свои производственные мощности. В 2008 году возникла необходимость в запуске второго производственного участка, на котором осваивался выпуск армирующего профиля, необходимого для производства пластиковых окон различных систем. С этой целью было принято решение о закупке соответствующего производственного оборудования и создание дополнительных рабочих мест. Все это время интенсивно увеличивался парк прессового и прокатного оборудования, рос штат сотрудников предприятия, значительно выросла номенклатура выпускаемых изделий, что к началу 2009 года позволило увеличить выпуск готовой продукции приблизительно в 2,5 - 3 раза.

Основными потребителями продукции ООО «Либена» являются строительные предприятия, частные предприниматели и оптовые базы разных районов Белгородской области и России. Проводя регулярное изучение строительного рынка, и ведя политику постоянного расширения производства, в 2008 году руководство предприятия приняло решение об освоении новых видов продукции - опалубки перекрытий и вертикальной опалубки стен и колон. Эти изделия активно используются в передовых технологиях ведения современного строительства. Решение этой задачи повлекло за собой к еще большему увеличению производственных и складских площадей, станочного, окрасочного и сварочного оборудования и квалифицированных специалистов.

Потребителями продукции являются крупные фирмы, которые приобретают оцинкованный профиль для дальнейшей продажи, а также частные лица и

организации. К клиентам следует отнести крупные оптовые и розничные торговые предприятия. Сбытовая политика фирмы ООО «Либена» построена на договорных отношениях с предприятиями такого типа в разных регионах страны.

Конкурентная борьба за рынки сбыта продукции в последние годы ужесточилась. В данной обстановке стратегия ООО «Либена» в отношении сбыта своей продукции сводится к следующему:

- Захватить долю рынка и закрепиться на ней. В перспективе, опираясь на укрепленные позиции, вытеснить с указанных рынков конкурентов.
- Проникнуть на новые рынки, занятые конкурентами.

В настоящее время наблюдаются тенденции ужесточения конкуренции, как на мировом рынке, так и на рынках России и стран СНГ. В ходе анализа деятельности общества выявлено, что ООО «Либена» по своей оснащенности относится к типичным организациям промышленного комплекса региона, а производимая продукция - пользуется стабильным спросом в регионе и за его пределами. Основные конкурирующие предприятия представлены на рисунке 2.2.

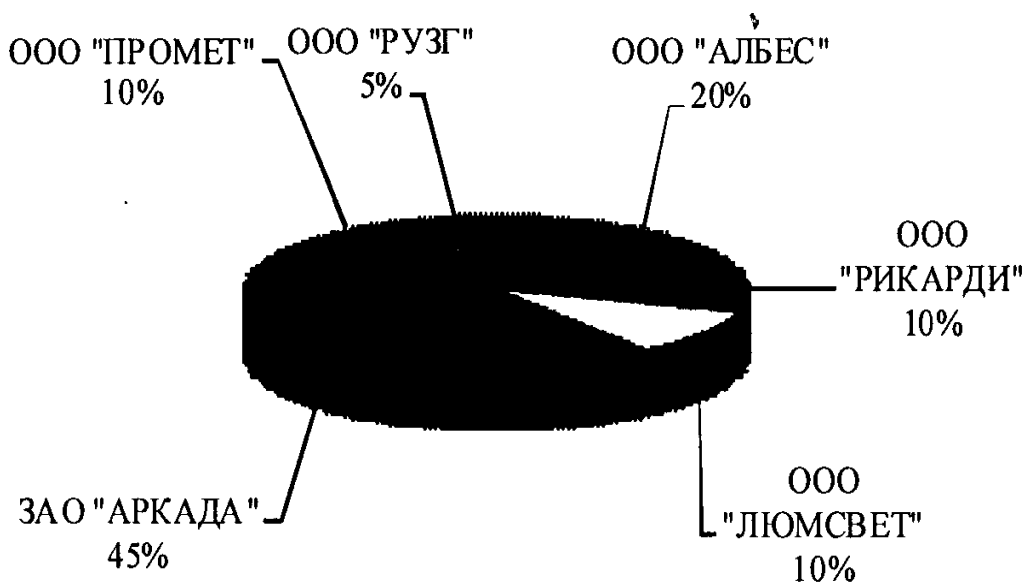


Рис. 2.1 Основные конкуренты ООО «Либена»

В последнее время количество конкурентов заметно увеличилось. Только в одном городе Москва насчитывается более пяти подобных заводов, кроме того предприятия такого типа существуют в городах Липецк и Новороссийск. В связи с этим предприятие переходит на новые типы продукции, имеющие постоянный спрос, а также повышает качество продукции, проводит осмысленную ценовую политику, что позволяет удерживать постоянных клиентов и оказывать им качественные услуги по поставке товаров.

Основным отличительным фактором, позволившим ООО «Либена» сохранить устойчивое финансовое положение по сравнению с аналогичными хозяйствующими субъектами, является наличие в структуре его имущества цеха по металлообработке и территориальная близость к центральному региону страны - основному потребителю производимой продукции.

Основные поставки производятся в г. Казань, Краснодарский край, г. Воронеж, г. Белгород, г. Курск, г. Орел, Белоруссию, но в последнее время растет роль потребителей из южных районов страны, а также Урала и Сибири, что говорит о нарастающем спросе на данный товар в отдалённых уголках страны.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Либена» представлены в таблице 2.1, для составления которой нами была использована форма №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Динамика показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО  
«Либена» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г. тыс.руб.	2015 г. тыс.руб.	2016 г. тыс.руб.	Темп роста, % за 2014- 2016 гг.
1	2	3	4	5	6
1	Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	50132	58230	63525	26,7
2	Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	16363	27241	35878	219,2
3	Уровень себестоимости, %	125,5	103,8	135,2	7,7
4	Коммерческие расходы	272	220	180	-44
5	Уровень коммерческих расходов, %	2,08	0,83	1,5	-34
6	Прибыль (убыток) отчетного периода	+1485	+1869	+2184	47
7	Уровень прибыли, %	24,7	26,07	29,21	18
8	Дебиторская задолженность	2105	1605	1250	-42
9	Кредиторская задолженность	12200	16186	17214	41
10	Среднесписочная численность, чел.	190	200	220	15

На основе данных из таблицы 2. 1, мы получили следующие результаты, в 2014 году общество получило прибыль в размере 1485 тыс. рублей, а в 2016 году сумма прибыли, полученного от хозяйственной деятельности, составила 2184 рубля. В 2014 г. по сравнению с 2016 г. произошло увеличение выручки на 13194 т.р. - с 50132 до 63525 т.р., или на 162,2 %. Также произошло 32 увеличение себестоимости на 10878 т.р. - с 16363 до 35878 т.р., или на 219,2%. Это объясняется резким подорожанием сырья и материалов, используемых в производстве. Коммерческие расходы в 2014 году по сравнению с 2016 годом снизились на 44%. Сумма кредиторской

задолженности увеличилась на 3986 тыс. рублей, с 12200 до 17214 т.р., или на 41%.

Анализируя вышерассмотренные материалы можно сделать вывод что, предприятие находится в благоприятном финансовом состоянии. Кроме того, численность работников ежегодно возрастает, как и объёмы продаж продукции на рынке. Это даёт основание полагать, что предприятие ведёт эффективную хозяйственную политику, успешно конкурируя с другими участниками рынка.

На деятельность общества в 2014 году оказало негативное влияние общее снижение цен на выпускаемую продукцию. В своей деятельности ООО «Либена» испытывает ряд существенных проблем, являющихся характерными для любого хозяйствующего субъекта отрасли: недостаток сырьевых поставщиков, ценовые диспропорции между сырьевой продукцией и продукцией производственного назначения; высокие цены на сырье, приобретаемое обществом для цеха переработки, вследствие чего образуется высокая отпускная цена на производимую продукцию. Но за счёт устойчивого спроса и эффективной сбытовой политики предприятию ООО «Либена» удалось создать предпосылки для дальнейшего развития.

Спрос в гораздо большей степени опережает предложение, поэтому каждый год подобных предприятий становится всё больше и больше. Но, несмотря на то, что спрос высокий, он неоднороден. Это можно проследить по объёму реализации, который представлен в таблице 2.2



Динамика объёма реализованных товаров за период с 2014 по 2016 гг.

Наименование	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма, руб.	Уд. вес, %	Сумма, руб.	Уд. вес, %	Сумма, руб.	Уд. вес, %
Профиль потолочный 60/27	696506	21,0	14*56320	29,0	1687295	31,0
Профиль направляющий 28/27	450470	15,0	375042	12,8	480173	16,0
Профиль стоечный 50/50	320563	11,0	360159	12,1	410068	14,1
Профиль направляющий 50/40	386042	13,2	455163	15,14	430879	14,2
Подвес анкерный	265028	9,2	216310	7,5	260058	8,9
Подвес прямой	303605	10,1	269415	8,5	270354	9,25
Соединитель одноуровневый	269415	8,5	280763	9,6	183479	5,2
Соединитель двухуровневый	181568	5,1	176025	4,9	185053	5,3
ИТОГО:	2873197	93,1	3589197	99,54	3907359	104

Как следует из данных таблицы, основную долю в общем объеме составляет профиль потолочный, составивший соответственно в 2014-2016 гг. 21,0 %, 29,0 %, 31,0 %.

Как следует из данных таблицы, в общем объеме продукция комплектующих деталей составляет в среднем около 9 %. Максимальную долю занимает продукция цеха профильного производства, к которому, в основном относится продукция рассмотренная выше. Качественная продукция, производимая в цехах предприятия, пользуется устойчивым спросом у потребителей и включает в себя широкий ассортимент различных металлоизделий. Общество имеет возможность для налаживания выпуска любой прокатной продукции.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие находится в благоприятном финансовом состоянии. Кроме того, численность работников ежегодно возрастает, как и объёмы продаж продукции на рынке. Это даёт основание полагать, что предприятие ведёт эффективную хозяйственную политику, успешно конкурируя с другими участниками рынка.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом, анализ кадровой политики ООО «Либена»

В состав персонала предприятия входят основные и вспомогательные рабочие, специалисты и управленческий персонал. Организационная структура предприятия отражена на рис.2.2.

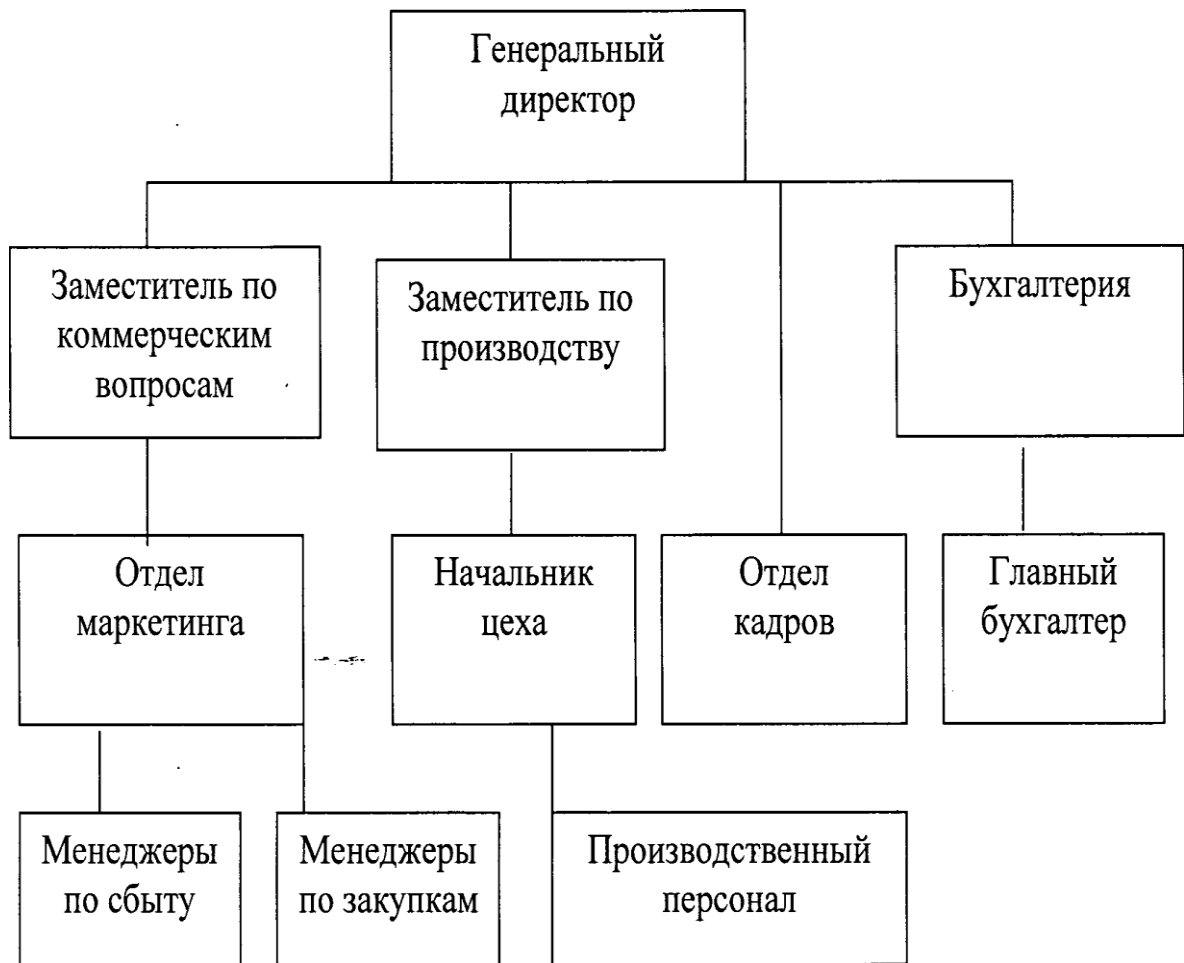


Рис. 2.2 Организационная структура предприятия

Представленная организационная структура является линейной. Данный тип управленческой структуры характерен для небольших предприятий, лишённых большого количества подразделений, отличается простотой в применении, прямотой отдаваемых приказов.

Структура управления включает в себя руководство предприятия и руководителей структурных подразделений. Генеральный директор осуществляет общее руководство всей административно-хозяйственной деятельностью ООО «Либена» утверждает планы и результаты финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивает контроль над их выполнением, непосредственно руководит работой всех структурных подразделений.

По состоянию на 1 января 2014 года в ООО «Либена» насчитывалось 190 работающих. На протяжении последних двух лет численность работающих увеличилась на 22 % и составляет 232 человека. В состав кадров входит управленческий и производственный персонал. 98 % из них имеют высшее образование, 2% - среднее специальное. Обращает на себя внимание тот факт, что в коллективе много специалистов разных областей и 89% персонала мужского, пола.

По возрасту сотрудники составляют 3 группы: до 30 лет - 39,0%, от 30 лет до 50 лет - 53,7%, от 50 лет до пенсионного возраста - 5,3% и 2% - пенсионного возраста.

По стажу работы в организации до года число специалистов - 7%, от года до 5 лет - 51,2%, от 5 до 10 лет - 18%, свыше 10 лет - 11%.

Средняя продолжительность рабочего дня составляет 8 часов: с 9:00 до 17:00. Продолжительность рабочей недели: пять дней, с понедельника по пятницу. Выходные: суббота, воскресенье. Обеденный перерыв с 13:00 до 14:00. Выходные дни: суббота и воскресенье. Пятница - сокращенный рабочий день до 16:45.

В коллективе организации сложилась межличностная система симпатий и антипатий, но благодаря тому, что в компании большое внимание уделяется групповому эффекту, а не индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, каждый сотрудник имеет право на собственное мнение, что способствует в целом благоприятной рабочей атмосфере в коллективе и даёт стимул к труду. Сотрудники организации характеризуются высоким профессионализмом, следовательно, скорость выполнения работы такими

сотрудниками достаточно высока. Персоналу организации предоставляется значительная свобода в принятии ими каких-либо решений, а также высоко ценится их инициативность. Поэтому практически каждый сотрудник ООО «Либена» осознаёт себя неотъемлемой частью этой организации, понимает свою важность для организации.

Изучение движения кадров невозможно без определения его количественных показателей. Изменение численности работников предприятия за конкретный период в статистике принято называть оборотом кадров. Показателем абсолютного размера оборота кадров по найму или увольнению является количество нанятых или уволенных за отчетный период. Интенсивность оборота характеризуется коэффициентом оборота по приему и коэффициентом оборота по выбытию.

Исходной информацией для расчета коэффициентов служат формы отчетности, где приводятся данные о выбытии и приеме рабочих и специалистов. Используя данные этих форм, определим ряд коэффициентов, связанных с движением кадров в ООО «Либена» за последние пол года.

Коэффициент выбытия кадров (Кв. к.) - отношение количества работников, уволенных по всем причинам за данный период (Рув.), к среднесписочной численности работников за тот же период (Р):

$$K_{в.к.} = P_{ув.}/P * 100\% \quad (2.1)$$

В нашем случае в ООО «Либена» среднесписочная численность работников составила 232 человек, уволилось 16 человек. Коэффициент выбытия кадров в этом случае составит:

$$K_{в.к.} = 16/232 * 100\% = 7\%$$

Результаты расчетов показывают, что в организации в среднем ежемесячно 1,2% персонала увольняется. В последние месяцы увольнение осуществлялось по инициативе руководителя организации. Кризисная ситуация в стране привела к сокращению объемов производства и реализации продукции и к закрытию одного из производственных цехов и следовательно к сокращению рабочих мест.

Коэффициент обновления кадров (К о.к) — отношение количества работников, принятых на работу за данный период (Рп), к среднесписочной численности работников за тот же период (Р).

$$К \text{ о.к.} = Рп/Р * 100\% \text{ (2.2)}$$

В ООО «Либена» среднесписочная численность работников составила 232 человека, а число принятых сотрудников на работу 35 человек.

Коэффициент приема кадров равен:

$$К \text{ о.к.} = 35/232 * 100\% = 15\%$$

В среднем ежемесячно обновляется 2,5% персонала. Данное сложившееся положение можно объяснить тем, что за исключением последних месяцев организация работала успешно и привлечение нового персонала было связано с тем, что было введено 33 дополнительных рабочих места.

Коэффициент текучести кадров (К т.к.)- отношение численности работников предприятия, выбывших или уволенных по внеплановым причинам (Р\* ув), к среднесписочной численности за тот же период (Р).

$$К \text{ т.к.} = Р' \text{ ув}/Р * 100\% \text{ (2.3)}$$

В ООО «Либена» по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 16 работников. Среднесписочная численность работников составляет 232 человека. Определим коэффициент текучести кадров:

$$К \text{ в.к.} = 16/232 * 100\% = 7\%$$

Таблица 2.3

## Причины увольнения работников

№ п/п	Причина	Годы				Отклонение (+,-) 2015 г. от 2016 г.	
		2015		2016		количество, - чел.	удельный вес, %
		количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %		
1	Выбыло работников всего	6	12,7	5	10,6	-1	-1,9
2	По собственному	-	-	1	2,12	1	-2,12

	желанию с мотивировкой «не устраивают условия труда»						
3	По собственному желанию - прочие причины	3	6,4	2	4,25	-1	-1,15
4	За нарушение трудовой дисциплины	2	4,25	-	-	-2	-4,25
5	Уход на пенсию	5	2,12	5	2,12	0	0
6	По состоянию здоровья	3	2,12	3	2,12	0	0

Проанализировав таблицу 2.4, можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения работников за оба года это увольнения по собственному желанию, а число уволившихся снизилось, но незначительно на 1,9%.

Текущая текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создаёт организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Текучесть кадров в ООО «Либена» составило 7%, это продавцы, охранники, грузчики, а так же работник, занимающий должность отдела поставок, сменил работу в связи с предложением другой организации более высокой заработной платы.

Общие причины текучести кадров в ООО «Либена»:

- уход на пенсию;
- семейно-бытовые обстоятельства;

- неудовлетворенность работников условиями труда и быта;
- нарушения трудовой дисциплины.

Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.). Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым.

Отрицательное действие текучести кадров:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

### **2.3 Анализ кадровой политики ООО «Либена» и организационной культуры как элемента кадровой политики**

Кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ООО «Либена» в лице начальника отдела кадров, который подчиняется генеральному директору.

Отдела кадров ООО «Либена» обладает функциональной и организационной функцией. В функциональном отношении отдела кадров занимается определением стратегии предприятия. Формированием управления персоналом на предприятии, учитывается стратегия деятельности предприятия, которую выбрал руководитель. Также он занимается планированием потребности ООО «Либена» в персонале и, конечно же, привлечением, отбором и оценкой персонала.

Разберем, с помощью каких принципов, методов, форм организуется рабочий процесс сотрудников управления по работе с персоналом и делопроизводству ООО «Либена». Основными задачами отдела кадров являются:

1. Подбирать квалифицированный персонал.
2. Обеспечивать необходимый уровень квалификации и мотивации персонала путем организации обучения, оценки деятельности и развития материального и нематериального стимулирования.

Подбор квалифицированного персонала - это работа, которая неизбежно связана с необходимостью поиска, подбора и отбора персонала. Понятно подбор персонала - это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. Для привлечения, отбора и оценки кадров отдел кадров осуществляет следующие мероприятия:

- оптимизирует соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
- разрабатывает критерии отбора персонала;
- распределяют новых работников по рабочим местам.

Работу по поиску подходящих людей специалист по работе с персоналом начинает на основе уже существующих в организации критериев подбора. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен



организации. В основе этого процесса в ООО «Либена» лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персоналом совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения - требования к конкретному рабочему месту.

На рисунке 2.3 покажем источники найма, используемые отделом кадров и их эффективность в процентах.

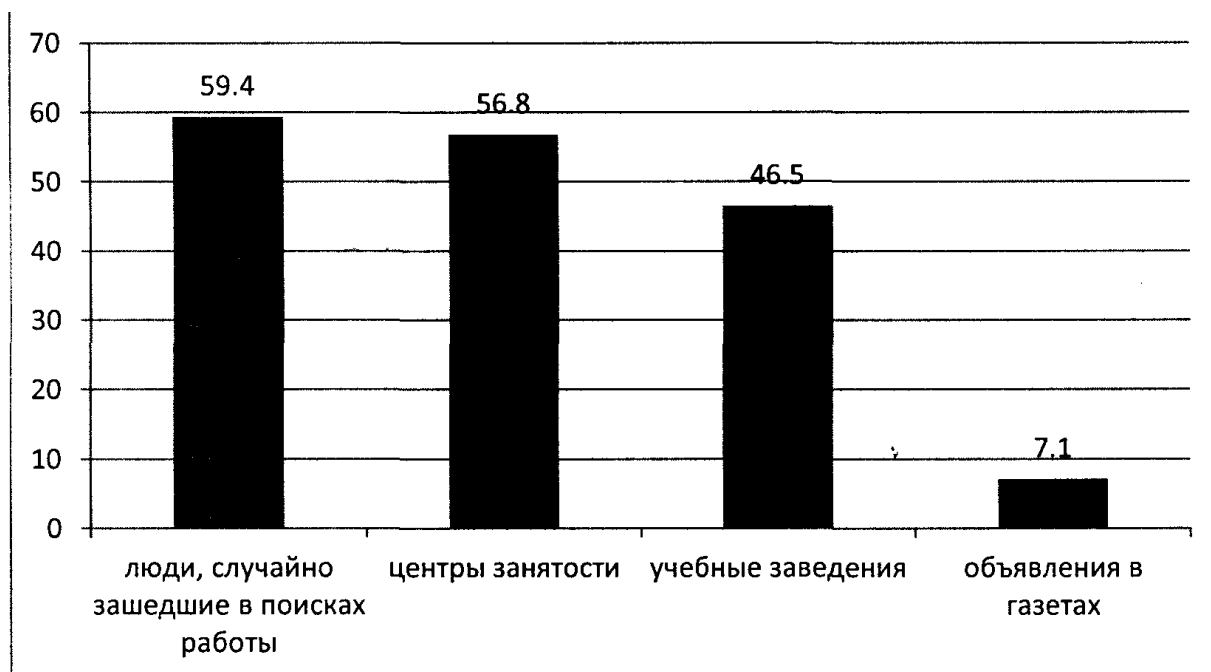


Рис. 2.3. Источники найма, используемые отделом кадров ООО «Либена» и их эффективность в 2017 г. (%)

С каждым кандидатом проводится подробное собеседование. В итоге выясняется пригодность кандидата для соответствующей должности и отбирается наиболее подходящий.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджер по управлению персоналом использует специальные методы (методы отбора приводятся в табл. 2.5).

## Методы отбора персонала ООО «Либена»

Наименование оцениваемых качеств	Анализ Анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)						
3. Проф.знания и навыки	+		+		+	+
4.Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5.Коммуникативные способности и навыки		+				
6. Личностные способности (психологический портрет)					+	
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод).

Критериями подбора персонала в ООО «Либена» физические данные (здоровье, возраст» внешность); образование и опыт (уровень образования,

стаж работы, специальные навыки); личные черты (трудолюбие, инициативность, умение слушать).

При внутреннем подборе наиболее часто используются такие подходы к выявлению подходящих кандидатов, как:

- выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

- формирование кадрового резерва для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в вакантной должности.

- привлечение работников организации к конкурсу на замещение вакантных должностей через информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе.

Резерв кадров - это группа специально сформированных и подготовленных кандидатов на замещение различных должностей в структурных подразделениях ООО «Либена» [30, с. 124]. Резерв кадров формируется из числа впервые претендующих на поступление в организацию, претендующих на повышение в должности, на переход в вышестоящую категорию должностей. Основная цель формирования резерва кадров ООО «Либена» - создание подготовленного к управлению в новых условиях состава предприятия, обеспечение непрерывности и преемственности, его совершенствование на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовывать задачи и функции.

Основные задачи формирования резерва кадров:

- совершенствование развития персонала, его профессионального роста;
- замещение вакантных должностей;
- повышение в должности работников банка.

При формировании резерва кадров для оценки деловых и личностных качеств кандидатов специалисты по управлению персоналом применяют следующие методы: собеседование; тестирование; анкетирование; экспертная оценка; групповая дискуссия [30, с. 132].

В рассматриваемой нами организации, резерв кадров состоит из внутреннего и внешнего:

- внутренний резерв кадров формируется непосредственно из сотрудников организации, занимающих младшие, старшие и главные должности в данном структурном подразделении согласно штатному расписанию ООО «Либена»;

- внешний резерв кадров формируется из специалистов, претендующих на поступление в организацию или прошедших конкурс на замещение вакантной должности [30, с. 143].

Поиском подходящих кандидатур для зачисления в резерв кадров каждого структурного подразделения занимается менеджер по персоналу следующими путями:

- специалистом управления по работе с персоналом раздается форма к резерву кадров руководителям структурных подразделений для заполнения [30, с. 145]. В случаях, когда начальник или руководитель структурного подразделения считает необходимым зачисление специалиста, находящегося в его непосредственном подчинении, в резерв кадров, то он при заполнении резервного листа включает в него соответствующего специалиста.

- предложение руководителей структурных подразделений о зачислении в резерв кадров иных лиц.

Кандидаты, которых было принято зачислить во внешний резерв кадров, должны пройти собеседование с начальником управления по работе с персоналом, собеседование организуется специалистом по работе с персоналом, который так же извещает кандидата о дате, времени и месте проведения собеседования.

Документы на кандидатов должны включать:

- краткое представление, в котором указываются: личные данные (фамилия, имя и отчество, дата рождения, национальность, домашний адрес, семейное положение); образование, дополнительное образование (курсы повышения квалификации); какую должность занимает в данное время и с какого периода; краткое описание должностного продвижения (какие должности и в каких организациях занимал, какой период); общий стаж работы; стаж работы по специальности;

- в какой резерв кадров: внутренний или внешний, подлежит зачислению специалист;

- в какую категорию должностей рекомендуется: высшую, главную, старшую или младшую;

- обоснование для зачисления в резерв (решение о зачислении в резерв было принято конкурсной или аттестационной комиссией, либо по иным причинам);

- характеристику от непосредственного руководителя специалиста (в случае нахождения специалиста на службе в другой организации) в соответствии с (приложением №1);

- анкету кандидата;

- копии документов, подтверждающих необходимое образование;

- копии документов о повышении квалификации или переподготовки.

К вышеуказанному перечню необходимых документов кандидат вправе приложить рекомендации с места работы, учебы и так далее.

Резерв кадров пополняется каждые три месяца. Изменения и дополнения в резерв кадров в течение года вносятся по мере необходимости начальником управления по работе с персоналом по согласованию с генеральным директором.

Ежегодно менеджером по работе с персоналом проводится анализ состава резерва кадров, выносятся оценка служебной деятельности, степени выполнения планов развития карьеры.

Специалисты, зачисленные во внутренний резерв кадров:

- в первоочередном порядке рассматриваются для выдвижения на более высокую должность;

- временно назначаются на исполнение функций по вышестоящей должности;

- направляются на руководящую работу.

Кандидаты на вакантную должность подбираются в первую очередь из внутреннего резерва кадров. В случае отклонения предложенных кандидатур руководителем структурного подразделения подбор кандидатур производится из числа лиц, включенных во внешний резерв кадров. Специалисты, включенные в резерв кадров, не проявившие необходимых профессиональных, деловых и личностных качеств, умения работать с людьми, из состава резерва исключаются. Решение об исключении из резерва кадров принимается генеральным директором. Рассмотрев процесс подбора кадров, мы видим, что специалистами управления персоналом ведется планомерная, глубокая, продуманная работа.

Итак, обучение персонала - еще одна немаловажная задача менеджера по персоналу.

Обучение персонала - это целенаправленный процесс, который формирует комплекс знаний, умений и навыков. В нашем случае для обучения новых и молодых сотрудников организации применяют лишь такую форму обучения на рабочем месте как наставничество (кураторство). Оно ориентировано на взаимообмен жизненным и практическим опытом, поддержку и развитие сотрудника в целях его карьерного или жизненного роста. Это процесс, при котором специально отобранные и подготовленные сотрудники (наставники) ООО «Либена» дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним «протее» развиваться в своей профессии.

Также специалистом управления по работе с персоналом проводится аттестация.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности [30, с. 117].

Правила аттестации прописаны в Положении об аттестации сотрудников ООО «Либена». При аттестации определяются, оцениваются деловые качества сотрудника и результаты его труда, личный вклад в развитие организации. Персональный состав сотрудников предприятия, который подлежит аттестации, устанавливается генеральным директором [29, с. 182].

Аттестация сотрудников ООО «Либена» подразделяется на:

- очередную, проводимую не реже одного раза в два года;
- повторную (внеочередную), проводимую для сотрудников, не прошедших аттестацию.

Специалистом по работе с персоналом утверждается приказом сроки и график проведения аттестации, а также состав аттестационных комиссий и доводятся до сведения всех аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Аттестация проводится на основе объективной оценки деятельности сотрудника с учетом конкретных результатов и стажа работы, требований, предъявляемых к нему по занимаемой должности. Основным аттестационным документом является аттестационный лист работника, в котором должна отражаться его производственная деятельность, квалификация, деловые и личностные качества (Приложение 2) [29, с.256].

Непосредственным начальником аттестуемого готовится отзыв после ознакомления с ним подчиненного, передается в управление по работе с персоналом не позднее, чем за две недели до аттестации. По-результатам аттестации выносится решение (оформляется протокол) о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, большинством голосов из числа присутствующих членов комиссии (с учетом голоса непосредственного начальника аттестуемого) дается одна из следующих оценок: [29, с.268].

- соответствует занимаемой должности;

- не соответствует занимаемой должности.

Решение об оценке профессионального и служебного соответствия аттестуемого занимаемой должности принимается в его отсутствие.

Также аттестационная комиссия дает рекомендации и предложения по вопросам:

- повышения должностных окладов,
- повышения в должности;
- целесообразности дальнейшего использования работника в

должности;

- необходимости повышения профессиональной квалификации, улучшения результатов работы по конкретным направлениям;

- зачисления в резерв на повышение;

Результаты аттестации сотрудников и информация о ходе ее проведения представляются генеральному директору организации в недельный срок после ее прохождения. На основании результатов аттестации издается Приказ [29, с.271].

Мотивация персонала так же является обязанностью специалиста управления по работе с персоналом. Она необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ. Мотивация - это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе.

Разберем более подробно процесс мотивации в ООО «Либена».

В рассматриваемой нами организации прослеживаются такие виды мотивации, как:

- моральные поощрения (похвальные грамоты, благодарственные письма). На предприятии используется система статусные поощрения лучших. Помещаются фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, проводятся конкурсы, разыгрываются призы. Перенимается и такая советская традиция, как работа с семьями сотрудников. Организация письменно благодарит жен за то, что их моральная поддержка,



домашний уют, помогли мужьям стать хорошими работниками. Эти акции имеют двойной эффект: с одной стороны, работники благодарны за внимание к их семьям, что укрепляло лояльность этих людей к компании. С другой стороны, жены, не получавшие писем, обижались, и это подталкивает мужей больше выкладываться на службе.

- система премирования и стимулирования - подкреплена «Положением о порядке выплаты бонусов к должностным окладам для наиболее эффективно работающих сотрудников ООО «Либена»». В организации поощряется рождаемость - сотрудник, у которого родился ребенок, получает премию в размере оклада. Эта традиция направлена на формирование лояльности к компании.

Существующая система премирования в организации является одним из весомых мотивирующих факторов для работников предприятия. Среди нематериальных способов мотивации персонала иногда называют различные социальные льготы - нормированный рабочий день, оплата больничных листов, обязательная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи.

Несмотря на такое лояльное отношение руководства к сотрудникам, существует ряд ограничений, таких, как:

- чёткое исполнение служебных обязанностей и приказов руководства;
- обязательный контроль за качеством производимой продукции;
- контролируется своевременно выполнение работниками поставленных задач;
- создание системы планирования сотрудниками своей работы на неделю, предоставление отчёта руководству в письменном виде.

Рассмотрев кадровую политику ООО «Либена», можно сделать следующие выводы. В организации работа кадровой политики основывается на реактивном типе, специалист по работе с персоналом осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных

ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Также в ООО «Либена» открытый тип кадровой политики, организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. С помощью этого типа ООО «Либена» вышла на передовые позиции в своей отрасли.

После подробного рассмотрения кадровой политики ООО «Либена» можно выявить как - положительные, так и отрицательные моменты в управлении кадровой политикой.

Положительные стороны прослеживаются во многих направлениях кадровой политики таких, как:

- Подбор, резерв кадров
- Мотивация и стимулирование
- Аттестация персонала

Проблемная зона:

- Отсутствует Положение по кадровой политике, где бы отражалась специфика работы по всем направлениям кадровой политики.
- Возможность обучения и повышения квалификации сотрудников.

### **Анализ организационной культуры как элемента кадровой политики**

Мы рассмотрели основные направления путей реализации кадровой политики, выявили плюсы и минусы в кадровой политике ООО «Либена». Остановимся более подробно на одном из главных направлений - организационной культуре, так как организационная культура является ветвью управления кадровой политики.

Организационная культура - это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Организационная культура выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива - руководителей и исполнителей - в процессе достижения целей организации. Как отмечает В. А. Спивак, организационная культура - «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (и кем), мы имеем дело на работе» [40, с.69].

Для выявления проблемных зон в организационной культуре ООО «Либена», проведем диагностику удовлетворенности организационной культуры.

Диагностику удовлетворенности организационной культуры сотрудников ООО «Либена» мы проводили методом исследования «тестирование». В качестве основы мы использовали тест «Уровень организационной культуры» из источника И.Д. Ладанов (Приложение 3).

Объем выборки 30 человек. Диагностику удовлетворенности организационной культурой мы проводили из категории управленческого персонала (15 сотрудников (заместители директора, менеджеры, начальники отделов, главные специалисты) и 15 рядовых специалистов (инженеров, экономистов и бухгалтеров, работники цехов). Среди опрошенных были 19 мужчин и 11 женщин. Восемнадцать сотрудников находились в возрасте до 30 лет, восемь человек были в возрасте от 30 до 50 лет и 4 человека пенсионного возраста.

В нашем тестировании организационная культура основывается на ценностях, которые, по нашему мнению, являются её ядром. Тест включает в себя 28 утверждений. Составляющие организационной культуры организации мы сгруппировали в 5 ценностей такие, как:

- Обучение и аттестация персонала;
- Коммуникации;

- Управление;
- Мотивация и стимулирование;
- Корпоративный дух.

Ценности - это элементы или явления жизни общества, трудового коллектива, рассмотренные с точки зрения того социального значения, которое им придается обществом в целом, организацией, группой, отдельным человеком.

Каждая организация характеризуется специфическим набором и иерархией ценностей, которые выступают ориентиром целенаправленного действия людей - как индивидуального, так и коллективного.

Рассмотрим более подробно каждую из ценностей [21, с. 114].

Ценность обучения и аттестация персонала представляет собой целенаправленный процесс, который формирует и совершенствует комплекс знаний, умений и навыков, а так же оценивает деловые качества сотрудника и результаты его труда, личный вклад в развитие банка. Поддержание, развитие, этой ценности дает возможность к получению высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, что эффективно будет влиять на достижение главной цели каждой организации, в том числе и нашей, получение прибыли. После проведения диагностики этой ценности, можно сделать такой вывод.

По интерпретации, которую предлагает автор теста «Уровень ОК» Ладанов И.Д., видно, что удовлетворенность сотрудниками ценностью обучения и аттестации находится на среднем уровне, коэффициент 6,9. Промежуток от 6 до 8 носит мажорный характер, это показывает на то, что ценность обучения и аттестации персонала устойчиво заняла свою нишу в организационной культуре предприятия.

Ценность коммуникации - эффективность в коммуникации достигается при тесном контакте и взаимообмене информации между руководителями и персоналом. После проведения теста на двух управлениях предприятия мы выявили, что ценность коммуникации находится на неустойчивом среднем

уровне, при коэффициенте 5,71. Коэффициент этой ценности показывает, на то, что процесс обмена, передачи информации, общение между руководителями и сотрудниками, подразделениями, их коммуникативные взаимодействия находятся на границе между уровнем мажорного настроения и уровнем заметного уныния (по интерпретации автора). Удовлетворенность поддержания этой ценности и коммуникативные потоки налажены слабо [21, с.117].

Ценность управления - это поддержание режима деятельности, реализация программ, целенаправленная деятельность людей. В нашей организации деятельность направлена на достижение целей, получение прибыли, предоставление качественных услуг. Управление имеет ряд функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль [21, с. 118]. После проведения диагностики мы выявили, что ценность управление, и как следствие функции управления, реализуются, поддерживаются и развиваются на среднем уровне, что показывает полученный нами коэффициент, который составляет 6,54. Мажорность этого коэффициента дает возможность развиваться и иметь тенденцию к процветанию организации.

Ценность мотивации и стимулирования - значимость ценности мотивации и стимулирования в организации обеспечивает процесс ценностного воспроизводства. Ценность мотивации и стимулирования совершенствует и укрепляет организационную культуру. В любой организации должна быть социальная направленность. Мотивация и стимулирование ярко отражают социальную направленность, что способствует развитию организационной культуры. В нашей организации ценность мотивации и стимулирования составляет 6,85, что указывает на то, что эта ценность организационной культуры ООО «Либена» находится на среднем уровне, что немаловажно для нашей организации [21, с. 119].

Ценность корпоративный дух - это показатель единства преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух

формируется при использовании многих методов, таких, как организация корпоративов, тимбилдингов (целенаправленный процесс по выстраиванию эффективных отношений в команде, задача тимбилдинга заключается в процессе перехода от «я» к «мы», то есть к команде). Также организация спортивных праздников, соревнований, корпоративное посещение спортивных комплексов, предоставление социальной страховки сотрудникам. Целенаправленное применение этих и прочих методов дает большой идеологический эффект. Продиагностировав эту ценность, можно сделать вывод, что корпоративный дух в организации держится на неформальном лидерстве, что отрицательно сказывается на ценности в целом. Также на это показывает коэффициент 4,87, который носит характер заметного уныния [21,с. 121].

После проведения диагностики ценностей организационной культуры на базе сотрудников ООО «Либена», мы выявили, что три категории ценностей таких, как обучение и аттестация персонала, управление, мотивация и стимулирование находятся на среднем уровне и носят мажорное настроение, две категории ценностей - коммуникации и корпоративный дух в настроении заметного уныния. Покажем это графически и на диаграмме.

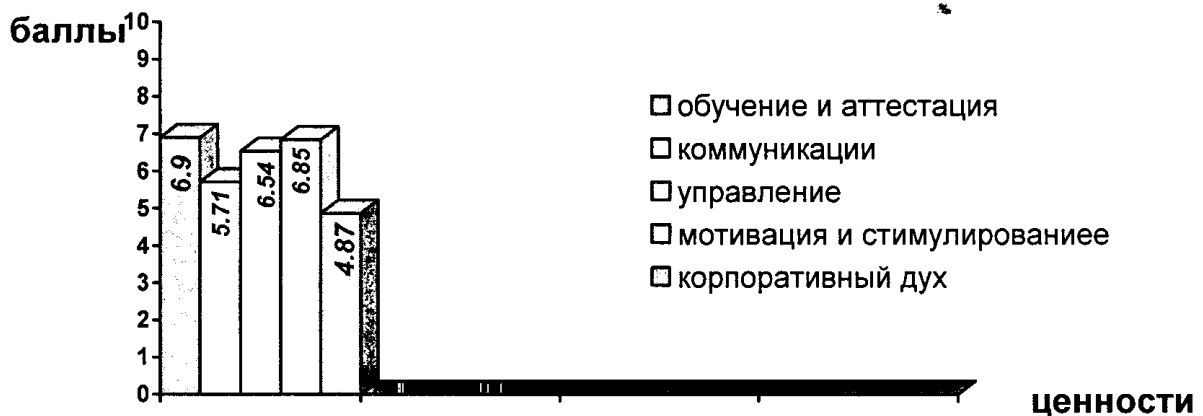


Рис. 2.4 Удовлетворенность организационной культурой

После подсчетов общего балла мы выявили, что организационной культуре требуется совершенствование. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Влияние организационной культуры на результаты очень велико - в случае несоответствия организационных целей или ее структуры ценностям и поведенческим нормам руководителей, сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в глубокий кризис. Культура организации выражает коллективные представления о целях и способе производственной и организационной деятельности организации.

Выводы по 2 главе.

Во второй главе нашего исследования изучена история возникновения ООО «Либена», дана краткая характеристика подразделениям и организационной структуре предприятия. Проанализирована система кадровой политики, подробно изучено состояние организационной культуры как элемента кадровой политики в ООО «Либена».

В ходе работы, нами были сделаны следующие выводы, что ООО «Либена» - это универсальная многопрофильная компания, производящая различные металлоконструкции строительного назначения и занимающая лидирующие позиции на рынке сбыта. Но при тщательном анализе организационной структуры, мы выявили, что управлению по работе с персоналом нужно повысить авторитет и существенность. В целом предприятие является развивающимся.

В рассматриваемой организации работа кадровой политики основывается на реактивном типе, специалисты управление по работе с персоналом и делопроизводству осуществляют контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Выявлено, что в ООО «Либена» открытый тип кадровой политики, организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. С помощью этого типа ООО «Либена» вышла на передовые позиции в своей отрасли.

Итак, после того, как мы изучили организационную структуру предприятия, систему кадровой политики, организационную культуру, можно выделить ряд проблем в управлении кадровой политикой в целом:

1. Недостаточное внимание со стороны руководства к обучению и возможности повышения квалификации персонала.

2. Отсутствует Положение по кадровой политике, где бы отражалась специфика работы по всем направлениям кадровой политики.

3. Организационная культура - характеризуется сниженным эмоциональным фоном и неустойчивостью эмоционального состояния в коллективе.

Система кадровой политики является важным фактором в организации, что делает организацию устойчивой и конкурентоспособной. Для прогрессивного функционирования этой системы решим проблемы, которые были выявлены в аналитической части нашей работы.



### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО «ЛИБЕНА»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы кадровой политики в ООО «Либена»

В процессе анализа и оценки системы кадровой политике в ООО «Либена» были выявлены следующие области её совершенствования. Представим и обобщим основные проблемные места в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации

Проблемы	Цели
Отсутствие Положения по кадровой политике	Разработка Положения по кадровой политике
Отсутствие возможности обучения и повышения квалификации персонала	Разработка действий и приемов по обучению персонала в организации
Недостаточное внимание организационной культуре предприятия	Разработка рекомендаций по устранению слабых сторон организационной культуры

Руководство организации не уделяет должного внимания обучению сотрудников, считая расходы на эту ценность персонала лишними затратами. Обосновав значимость этой ценности для персонала и организации, руководство предприятия обратило на этот критерий свое пристальное внимание. Так, обучение персонала всех уровней способствует развитию персонала в целом и укреплению конкурентного преимущества предприятия. Обучение является, несомненно, стимулирующим фактором для сотрудников:

- как неотъемлемый атрибут карьерного продвижения;
- как составляющая часть корпоративной культуры;

- как повышение профессионального рейтинга сотрудников организации.

Глубокие знания по широкому кругу вопросов в\* порядке повышения квалификации можно получить на курсах повышения квалификации в отраслевых и межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах. Обучение осуществляется в групповой форме. Комплектование учебных групп необходимо осуществлять из рабочих одной или родственных профессий, близкой квалификации.

Следующая проблема касается нормативного документа, а именно, Положения по кадровой политике. В рассматриваемой нами организации отсутствует Положение по кадровой политике. Разберем более подробно цели и задачи этого документа, разработаем вариант Положения по кадровой политике для ООО «Либена».

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом, кадровой политике. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о кадровой политике.

Положение о кадровой политике - это фундамент технологий управления персоналом, применяемых в организации. Механизм реализации политики

конкретизируется в соответствующих положениях и регламентах (об адаптации персонала, обучении, кадровом резерве, оплате труда и т.д.). Инструментами реализации кадровой политики выступают HR-планирование, текущая работа с персоналом, мероприятия по повышению квалификации, социальной защите, повышению благосостояния сотрудников.

Положение о кадровой политике разрабатывается или корректируется ежегодно и утверждается решением Совета директоров организации не позднее 15 января каждого года. Внесение изменений в Положение о кадровой политике осуществляется по результатам мониторинга кадрового состава, результатов работы предприятия, системы управления.

Предложим Положение по кадровой политике для ООО «Либена» (Приложение 4).

Также в ходе нашего исследования в организационной культуре рассматриваемой нами организации были выявлены слабые места, а именно:

- низкий уровень коммуникаций;
- слабо развитый корпоративный дух.

Коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Поэтому специалисту по управлению персоналом надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Мероприятия по совершенствованию коммуникаций.

Ящик предложений и общие собрания - два способа осуществления коммуникаций между работниками и руководителем. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нужно вовремя отвечать на поступившие сообщения.

Общие собрания. Чтобы выбранный канал коммуникации был эффективным, следует учесть ряд моментов:

1. На собрания рабочего коллектива полезно являться кому-то из Руководства организации.

2. Являться на собрание трудового коллектива также следует высшему руководству заранее, чтобы пообщаться с сотрудниками, смешаться с коллективом - это воодушевляет и сплачивает людей.

3. Организаторам собрания необходимо уметь вовлекать аудиторию в диалог.

4. Участникам собраний следует готовить вопросы заранее и подавать их в печатном виде для того, чтобы они были информированы о вопросах, разбираемых на собрании.

5. На собраниях всего коллектива руководству организации следует озвучивать как положительные, так и отрицательные моменты в развитии организации, для прозрачности управления и роста доверия.

Следующая проблема в организационной культуре предприятия - слабо развитый корпоративный дух. Для поддержания здорового корпоративного климата в коллективе между сотрудниками, руководителями и подчиненными необходимо разработать комплекс коллективных мероприятий, так называемых «программ отдыха».

То есть, помимо совместного празднования Дня рождения организации и Нового года, нами было предложено внедрить ряд дополнительных корпоративных ритуалов.

Так, на наш взгляд, особое место должны занимать спортивные мероприятия. Для этого в организации можно ввести спортивные дни в целях проявления заботы о здоровье сотрудников, а также для сплочения людей в рассматриваемой нами организации. Так как большая часть сотрудников организации мужского пола, то, например, каждую пятницу для сотрудников можно предоставлять футбольное поле школы, находящейся по соседству с предприятием. Можно сформировать две футбольные команды с

преданными болельщиками - сотрудниками ООО «Либена», таким образом, будут участвовать практически все в этих увлекательных баталиях. Самое главное, на наш взгляд, что в командах, наряду с рядовыми сотрудниками, согласились играть и руководители компании - генеральный директор и заместители генерального директора, таким образом, заряжающих личным примером всех остальных сотрудников. По окончании игры следует подвести итоги, наградить призеров и победителей игры.

Данное мероприятие, на наш взгляд, позволит наладить психологический климат, взаимоотношения между сотрудниками, руководителями и подчиненными, придать великолепную спортивную форму. Также, несомненно, это создаст эмоциональную атмосферу тепла, потому что не каждый день люди имеют возможность выразить свою симпатию, расположение. Помимо эмоциональной разгрузки в атмосфере теплоты и сплоченности людей праздник позволит определить рейтинг самых популярных людей в компании.

Также, в качестве рекомендации по сплочению коллектива нами было предложено каждые пол года проводить интеллектуальную игру «Что, где, когда?». Для этого создать команды игроков, состав которых может меняться. Данная игра, на наш взгляд, позволит сплотить сотрудников различного возраста, так как именно знания людей различных возрастных категорий смогут привести команду к победе. Участие в этой игре позволит сотрудникам проявить себя, как эрудированных, начитанных людей, разбирающихся в искусстве, философии, литературе, истории и других областях жизни общества. Люди меняются и могут во время командообразования открыть в себе совершенно новые качества и это может им понравиться.

Для определения оценки основных параметров работы в команде до и после тренинга сотрудникам организации нами была предложена анкета (Приложение 5). Данная анкета позволит определить эффективность

проведенного тренинга и выявить, повлияло ли данное мероприятия на межличностное отношение сотрудников, и улучшилась ли работа в команде.

Предложенные нами мероприятия можно рассматривать и как виды отдыха, и вместе с тем как командообразование. Они помогут выявить, насколько люди сплочены, как организуются, как стремятся к победе. А для того, чтобы вызвать инициативность и интерес у персонала, в качестве приза выигравшей команде руководству следует ввести систему бонусовой премии к заработной плате. Все сотрудники осознают, что соблюдение ценностей и норм внедряемой корпоративной культуры отразится на уровне заработной платы. Осознав это факт, сотрудники увидят в ней не скучный набор правил, а удобную систему взаимоотношений в организации.

По нашему мнению, корпоративные ритуалы играют важную роль, так как они укрепляют структуру фирмы и являются, в некотором смысле, подлинным воплощением наиболее значимых моментов, которые символизируют корпоративный дух и единство всего персонала, сближение всех членов трудовой общности, демонстрируют им новые и еще не известные страницы истории и настоящего фирмы, приобщают всех участников ритуала к основным ее ценностям и традициям. Если руководству сложно самому проводить работу по сплочению коллектива, можно, как вариант, приглашать специалиста, который бы проводил ряд тренингов на тему эффективного общения друг с другом, тимбилдинга.

Основной целью нашего исследования выступает повышение эффективности деятельности организации на рынке оказываемых услуг, повышение удовлетворенности работников данной организации, приверженности их к данной компании. Однако, необходимо учитывать, что достижение основной цели организации основывается на выполнении основных задач по оптимизации кадровых процессов.

При разработке мероприятий мы должны учитывать основные составляющие данного исследования, основное содержание которого представим в таблице 3.2.

## Логическая структура исследования

Описание исследования	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: - Повышение конкурентоспособности организации на рынке оказываемых услуг, -Получение прибыли	Прибыль от оказания услуг населению	Опрос клиентов Статистика продаж	
Цель исследования: Совершенствование системы кадровой политики организации: - Разработка Положения по кадровой политике - Реализовать личностный, профессиональный и творческий потенциал работников - Сформировать сплоченный коллектив, повысить качество командной работы	Количество сотрудников, активно участвующих в процессе развития организации Учет результатов и показателей деятельности персонала (производительность труда, качество работы, кооперация труда)	Опрос сотрудников Опрос по удовлетворенности персонала уровнем организационной культуры и работой в целом	Уровень кадровой политики высок
Результаты: 1. Четкая специфика работы по всем направлениям кадровой политики. 2. Высококвалифицированный персонал. 3. Повышение уровня организационной культуры	Повышение производительности труда Сплоченность коллектива	Учет развития сотрудников организации, прошедших обучение Учет показателей деятельности организации	Молодые специалисты уже высококвалифицированные
Действия: 1. составление списка рабочей группы, которая будет разрабатывать и внедрять программу обучения персонала; 2. разработка программы обучения и описание ожидаемых результатов 3. разработка Положения о кадровой политике организации 4. разработка программы мероприятий, необходимых для успешного устранения недостатков организационной культуры	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы;	Затраты: Единовременные затраты Возмещаемые затраты	Директор охотно проводит процесс обучения персонала

Для решения задач, необходимых для достижения целей, представленных в логической структуре, составим календарный план-график работ (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Календарный план-график работ

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	составление списка рабочей группы, которая будет разрабатывать и внедрять программу обучения персонала	5	01.09.2017	15.09.2017	Директор
2.	разработка программы обучения и описание ожидаемых результатов	30	01.10.2017	04.11.2017	Начальник отдела кадров
3.	разработка Положения о кадровой политике организации	25	01.03.2017	26.03.2017	Начальник отдела кадров
4.	разработка программы мероприятий, необходимых для успешного устранения недостатков организационной культуры	14	01.06.2017	20.07.2017	Специалист отдела кадров
Итого:		74	-	-	-

Чтобы четко распределить обязанности специалистов, ответственных за процесс внедрения мероприятий, составим матрицу ответственности (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Матрица ответственности группы исследования

Работа	Группа		
	Директор	Руководители подразделений	Отдел кадров
составление списка рабочей группы, которая будет разрабатывать и внедрять программу обучения персонала	У	С	О



разработка программы обучения и описание ожидаемых результатов	У	3	О
разработка и внедрение Положения о кадровой политике организации	У	3	О
разработка программы мероприятий, необходимых для успешного устранения недостатков организационной культуры	У	3	О

О — ответственный исполнитель, И - исполнитель, С — согласование (консультации), У - утверждение (приемка), 3 - знакомится (информируется).

Далее определим основные виды ресурсов, которые необходимы для реализации исследования В нашем случае используются:

- человеческие ресурсы.

- финансовые - денежные средства, используемые в исследовании. Для реализации наших мероприятий организация сможет выделить собственные средства.

Для успешной реализации предложенных мероприятий необходимо учитывать риски, которые позволят учитывать отрицательное влияние на результативность исследования.

К числу основных рисков можно отнести:

1. Финансовые риски, которые могут возникнуть в связи с невозможностью вложения средств в реализации мероприятий.

В этом случае организации необходимо учитывать ежегодные средства, расходуемые на персонал в целом, а также использовать привлечение заемных средств для реализации мероприятий или сокращение мероприятий исследования.

2. Риски, связанные с неэффективным управлением реализацией исследования, что может повлечь за собой нарушение планируемых сроков реализации мероприятий, невыполнение ее целей и задач, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения

мероприятий. Для снижения степени данного риска необходим четкий контроль распределение функциональных обязанностей специалистов, ответственных за реализацию данных мероприятий.

Подведем итоги, рассмотрев все проблемы, которые нами были выявлены, мы предложили мероприятия по совершенствованию некоторых областей кадровой политики.

Мероприятия:

1. Внедрение возможности обучения, повышения квалификации работников. Данное мероприятие позволит сформировать конкурентоспособный высокоэффективный коллектив, позволит повысить лояльность сотрудников к компании; повысить уровень профессиональной квалификации сотрудников для выполнения новых, более сложных производственных заданий; улучшит качество работы и взаимосвязанных с этим показателей благосостояния компании и персонала.

2. Введение Положения по кадровой политике - этот нормативный документ отражает основные задачи кадровой политики, позволит оптимизировать, стабилизировать кадровый состав, создать эффективную систему мотивации сотрудников компании. Так же создать и поддерживать организационный порядок в компании, укрепить исполнительность, ответственность сотрудников за выполняемые обязанности. Создать и развить систему обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев. Сформировать и укрепить корпоративную культуру организации.

3. Для интеграции, сплочения коллектива нами было предложено провести мероприятия для повышения уровня организационной культуры, а именно налаженные коммуникативные потоки, высокоразвитый корпоративный дух. Предложенный нами тренинг по командообразованию, преследуют определенные цели: сплотить коллектив для достижения конкретной цели или, как минимум, для повышения результативности общей работы.

Руководитель также получит много полезной информации для управления своей командой. Это выявление структуры команды (лидеры, аутсайдеры); возможность неформального общения и участия в тренинге на равных с персоналом; учет личностных особенностей и особенностей группового взаимодействия при постановке задач, мотивации и контроле; возможность рационального распределения человеческих ресурсов.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Социальный анализ эффективности предложенных мероприятий рассматривает вопросы и предлагает меры по обеспечению соответствия результатов интересам организации. Этот анализ позволяет наметить такую систему мер, которая, с одной стороны, способствует достижению целей нашего исследования путем стимулирования изменений в кадровой политике и поведении сотрудников организации, а с другой - гарантирует повышение эффективности деятельности организации в целом.

Социальная эффективность исследования проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

Для более наглядного представления социальной эффективности исследования представим наши данные в виде таблицы и рассчитаем социальный эффект.

## Социальная эффективность мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Социальный эффект
1.	Обучение, повышение квалификации работников	Обучение позволяет сотрудникам организации развивать свои профессиональные навыки, способствует развитию персонала в целом и укреплению конкурентного преимущества предприятия. Повышение квалификации укрепляет уверенность сотрудников в наличии объективных возможностей профессионального роста и их готовность прилагать усилия для развития собственной карьеры. Позволяет сотруднику организации почувствовать потребность в его профессионализме, а также удовлетворить свои личные амбиции и ценности.
2.	Разработка и внедрение Положения по кадровой политике	Позволяет сотрудникам организации почувствовать причастность к организации, предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада и возраста работников. Позволяет сотруднику организации почувствовать потребность в его профессионализме, а также удовлетворение его личных амбиций, почувствовать заботу, повысить мотивацию к труду.
3.	Мероприятия по укреплению корпоративной культуры, командообразованию и сплочению коллектива	Укрепление корпоративного духа, позволяет сотрудникам организации почувствовать причастность к общественной жизни организации. Сплочение коллектива дает повышение работоспособности сотрудников, налаживание прочных внутрикорпоративных связей между работниками, преодоление барьера формального общения, формирование навыков работы в команде, практика принятия сложных решений.

Таким образом, можно сделать вывод, что в процессе мероприятий по укреплению корпоративной культуры происходит формирование и решение общих целей и задач:

- сплочение коллектива;
- адаптация членов команды друг к другу;
- преодоление барьера формального общения;
- преодоление собственных страхов и стрессов;

- осознание последствий и ответственности перед командой за свои действия;

- выработка индивидуального командного стиля взаимодействия;

- раскрытие внутреннего потенциала и формирование навыков работы в команде;

- активный поиск нестандартных решений.

Положительные мотивы, влияющие на обучение работника и являющиеся полезными для организации - это:

- стремление сотрудников к продвижению по службе;
- стремление к новым знаниям и умениям;
- стремление к уважению и признанию со стороны руководства и коллег;
- новые полезные контакты.

Таблица 3.6

Структура затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы кадровой политики организации

Мероприятия	Планируемые затраты по з/п	Планируемые затраты по поддержанию и внедрению исследования в месяц	Планируемые затраты по поддержанию и внедрению исследования в год
1. Разработка и внедрение Положения по кадровой политике	Без финансирования	Без финансирования	Без финансирования
2. Мероприятия по укреплению корпоративной культуры, командообразованию и сплочению коллектива			
2.1. Проведение спортивных мероприятий	Без финансирования	Аренда футбольного поля 1200 руб. (200 руб./час) Футбольная форма - 15400 руб. Атрибуты болельщиков - 1500 руб.	Аренда футбольного поля для проведения 8 игр - 2400 руб. Награждение победителей сезона - 11000 руб. Поощрение игроков - 5500 руб. Итого: 37000 руб.

		Итого: 18100 руб.	
2.2 Тренинг по командообразованию	Без финансирования	Приглашение' специалиста для проведения тренинга - 6000 руб.(2000 руб./час). Награждение победителей- 6000 руб. Итого: 12000 руб.	Проводится раз в год - 12000 руб.
3. Обучение, повышение квалификации работников	Начальнику подразделения за обучение рабочих - 6000 руб.	Приглашение специалиста из сторонней образовательной организации для обучения руководителей, специалистов - 20000 руб. Покупка флипчарта - 6000 руб. Покупка мультимедийного проектора - 28000 руб. Итого: 60000руб.	Проводится не реже одного раза в три года - 60000 руб.
Общая сумма затрат			109 000 руб.

Затраты на совершенствование системы кадровой политики подразделяются на единовременные и текущие.

К единовременным затратам относятся, те затраты, которые требуются при внедрении мероприятий [19, с. 165].

$$\text{Кедин} = \text{K1} + \text{K2} + \text{K3} + \text{K4}, \quad (3.1)$$

где Кедин - коэффициент единовременных затрат,

K1- K6 - затраты на мероприятия.

$$\text{Кедин} = 15400 + 1500 + 11000 + 5500 + 6000 + 12000 + 20000 = 71400 \text{ рублей.}$$

Текущие затраты рассчитываются по формуле [19, с. 169].

$$Z_{т} = Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n, \quad (3.2.)$$

где  $Z_1$  - аренда футбольного поля,

$Z_2$  - расходы на покупку флипчарта,

$Z_3$  - закупка мультимедийного проектора,

$Z_n$  - другие расходы.

$$Z_{т} = 3600 + 6000 + 28000 = 37600 \text{ рублей.}$$

Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала осуществим путем суммирования единовременных затрат на внедрение мероприятий -  $K_{един.}$  и годовых текущих затрат -  $Z_{т}$  по следующей формуле:

$$K = K_{един} + Z_{т}, \quad (3.3)$$

где  $K$  - экономические затраты, руб.;

$K_{един}$  - единовременные затраты, руб.;

$Z_{т}$  - текущие затраты, руб.

Итак, общий объем финансирования составляет 109 000 руб. Данная сумма расходов на мероприятия минимальна и была одобрена руководством ООО «Либена», а социальный эффект носит положительный характер, что влияет на эффективное развитие организации, достижение целей и стратегии предприятия.

После проведения ряда мероприятий нами был проведен частичный анализ тех ценностей, где ранее были выявлены критические точки, ценности коммуникации и корпоративного духа.

Покажем наглядно, как изменился уровень удовлетворенности этих ценностей после внедрения мероприятий.

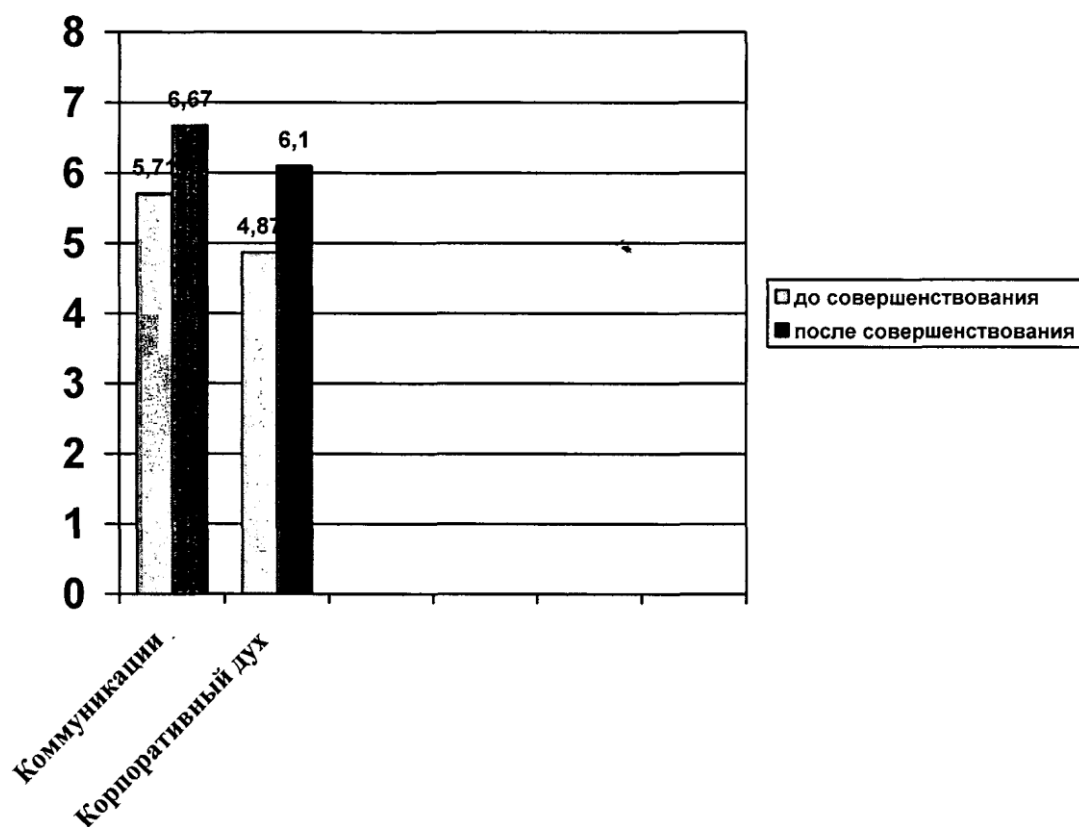


Рис. 3.1. Сравнительный анализ текущих и желаемых ценностей

Мы видим, что уровень коммуникации и корпоративного духа выросли на 14,4 % и 20,2 % соответственно, что показывает на положительные изменения и целесообразность введения новшеств в организационную культуру ООО «Либена». Диагностируемые ценности заняли нишу среднего уровня. Повысился эмоциональный фон, эмоциональное состояние стало устойчивым.

По результатам расчетов экономической эффективности можно сделать вывод, что затраты на мероприятия минимальны, а социальный эффект носит положительный характер, что влияет на прогрессивное развитие организации, достижение целей и стратегий. Кадровая политика в организации займет уверенные позиции, что заметно скажется на формировании сплоченного, работоспособного коллектива, положительном социально-психологическом климате.

Вывод по 3 главе.



Нами были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики и пути их реализации.

Обучение даст комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь сотруднику овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации.

Цель деятельности предприятия в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Курсы повышения квалификации организуются в целях:

- для производственных навыков и технических знаний, рабочих до уровня, необходимого для фактически выполняемых ими работ;
- для повышения квалификации (разряда, класса) с низшего до среднего уровня (вторая ступень);
- для повышения квалификации рабочих со среднего до более, высокого уровня в пределах данной профессии и специальности.

Изменяя уровень квалификации предприятие может обеспечить максимальное соответствие структуры работников структуре рабочих мест - с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Должное внимание руководства к подготовке кадров окажет положительный результат на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения

квалификации. Рост производительности труда приведет к увеличению объемов выпускаемой продукции, уменьшению затрат на ее изготовление. Также с повышением квалификации рабочих кадров улучшается качество продукции.

Итак, все мероприятия помогут решить следующие задачи в коллективе исследуемой нами организации:

- повысить качество командной работы; повысить эффективность команды, работающей над одним проектом;
- улучшить коммуникации между подразделениями организации;
- активизируют творческий потенциал каждого сотрудника и коллектива в целом;
- повысят доверие участников мероприятия друг к другу;
- создадут условия для повышения командного духа и уровня сплоченности;
- повысят самооценку у участников;
- выявить ролевые функции в коллективе; помогут выявить новых лидеров;
- получить заряд бодрости, кучу ярких эмоций, разрядиться и отдохнуть!

Таким образом, эффективная работа кадровой политики нацелена на стратегические цели организации, что положительно влияет на деятельность и развитие организации, позволяет держать организацию на плаву, достигать и строить планы на будущее, а именно выполнение стратегических целей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы проанализирована система теоретических взглядов, определены основные понятия кадровой политики, рассмотрены ее элементы, типы и пути реализации. Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы незадачи, находить способы и организовывать достижение целей. Основная цель кадровой политики - обеспечение оптимального 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.

Достигается эта цель путем решения основных задач управления процессом формирования требуемого состава и качества персонала, а также рационального использования его возможностей. Следует подчеркнуть, что кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Кадровая политика организации разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации, а также возможностей, предоставляемых внешней средой. От того, насколько точен и выверен данный документ, в значительной степени зависит качество принимаемых решений по персоналу. В современных условиях кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Во второй главе дана краткая характеристика ООО «Либена», подразделениям и организационной структуре организации. Проанализирована система кадровой политики, проанализировано состояние организационной культуры как элемента кадровой политики в ООО «Либена».

В ходе исследования мы проанализировали ' состояние кадровой политики, выявили ее положительные и отрицательные стороны, продиагностировали организационную культуру как элемента кадровой политики. Были выявлены критические точки удовлетворенности организационной культурой.

Результаты анализа кадровой политики и организационной культуры свидетельствуют о том, что основными задачами кадровой политики, организационной культуры в ООО «Либена» является обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда, обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой, предоставление более высокой заработной платы, чем в других организациях, в соответствии со. способностями, опытом, ответственностью работника. Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе реализации гибкой политики мотивации труда, материального стимулирования, рационализации структуры ООО «Либена» и ее штата, укрепления дисциплины труда, создание стабильного, сплоченного и слаженного коллектива.

Исследование эффективности кадровой политики и организационной культуры как ее элемента, показало, что в целом кадровая политика и организационная культура носят положительный характер и находятся на среднем уровне, однако имеются проблемные области.

Положительные стороны прослеживаются во многих направлениях и ценностях кадровой политики, организационной культуры:

- Подбор, резерв кадров.
- Мотивация и стимулирование.
- Аттестация персонала.

Проблемные зоны в управлении кадровой политикой:

1. Недостаточное внимание со стороны руководства к обучению и повышению квалификации персонала.

2. Отсутствует Положение по кадровой "политике, где бы отражалась специфика работы по всем направлениям кадровой политики.

3. Организационная культура - характеризуется сниженным эмоциональным фоном и неустойчивостью эмоционального состояния в коллективе.

В третьей главе мы разработали план мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

В ходе реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики достигнуты следующие положительные эффекты:

1. Возможность обучения персонала и повышение квалификации.

2. Введение Положения по кадровой политике - позволит оптимизировать, стабилизировать кадровый состав, создать эффективную систему мотивации сотрудников компании, создать и поддерживать организационный порядок в компании, укрепить исполнительность, ответственность сотрудников за выполняемые обязанности, создать и развить систему обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев, сформировать и укрепить корпоративную культуру организации.

3. Для интеграции, сплочения коллектива нами было предложено ввести мероприятия для повышения уровня организационной культуры, а именно налаженные коммуникативные потоки, высокоразвитый корпоративный дух.

При использовании этих мероприятий кадровая политика займет значимое место в организации, организационная культура будет удовлетворять сотрудников предприятия, и, как следствие, сплоченный, дружный коллектив, который сможет плодотворно работать и достигать главной цели, наибольшей прибыли.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алехина О. Е. Индикаторы эффективности кадровой политики / О. Е. Алехина // Справочник кадровика. - 2010. - № 6. - 172с.
2. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика / В. М. Анисимов; Центр кадрологии и эффектив. персонал-менеджмента. - М.: Экономика, 2003. - 702 с.
3. Артамонова Н. В. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие / Н. В. Артамонова ; С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм, приборостроения. - СПб. : РИО ГУАИ, 2003.-124 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб, пособие / Т. Ю. Базаров. - М., Академия, 2003. - 218 с.
5. Беляцкий Н.С. Изменение функций руководителя в новых условиях / Н.С. Беляцкий // Проблемы теории и практики управления. - 2000. -№3.-102 с.
6. Бердышев О.В. Управление кадровым потенциалом организации / О. В. Бердышев // Менеджмент: теория и практика. - 2004. - № 3-4. -90 с.
7. Бизюков П. В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели / П. В. Бизюков // Социологические исследования. - 2007. -№5.-126 с.
8. Бузырев В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева ; Тюмен. гос. архитектур.- строит, акад. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 128 с.
9. Вайсман А.Э. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А.Э.Вайсман// Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, 2005.-324 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин - М.: Юрист, 2003.-220 с.
11. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Гардарика, 2004.-281 с.

12. Волыхин К. Ф. Надо создавать команду из самомотивированных людей / К. Ф. Волыхин, Е. В. Белокоскова // Управление персоналом. - 2005. - № 15.-254 с.
13. Герасимов Б. Н. Менеджмент персоналом : учеб, пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. - Ростов н/Д. : Феникс, 2003. - 448 с.
14. Турков И. На пути к современной модели кадрового менеджмента: результаты широкомасштабного обследования предприятий российской промышленности / И. Турков // Управление персоналом. - М., 2001.-№6. - 141 с.
15. Демченко Т.Д. Управление персоналом: современные подходы / Т.Д.Демченко // Человек и труд. - 2003. - № 8. - 375 с.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб, пособие / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2003. - 624 с.
17. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев - М.: Экзамен, 2000.-163 с.
18. Кибанов А. Я. Основы управления персоналомб учебник / А. Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2005. - 304 с. - (Высш. образование)
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб, для вузов / под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2003. - 636 с. : ил. - (Высш. образование).
20. Комиссарова Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т.А. Комиссарова - М.: Дело, 2012.- 312 с.
21. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными -структурами: Преобразующее лидерство/И.Д. Ладанов—М.:УЦ «Перспектива», 2007.—155 с.
22. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник / И.К. Макарова - М.: Юриспруденция, 2012.-128 с.
23. Муниципальная кадровая политика: Учебное пособие для вузов / под ред. В.Н, Иванова, В.И. Патрушева - М.: Муниципальный мир,2003.-256 с.

24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Ю.Г. Одегов, П.В.Журавлев - М.: Финстатинформ, 2007. -278 с.
25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для ВУЗов / Ю.Г. Одегов, Л.В.Карташова - М.: Экзамен, 2004. - 256 с.
26. Козлов А. А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики / А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. -№ 1.-254 с.
27. Коледова С. А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом // Справочник по управлению персоналом. - 2004. - № 4. -108 с.
28. Кротова Н. В. Управление персоналом / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. М.: Финансы и статистика, 2005. - 318 с.
29. Положение об аттестации сотрудников ООО «Либена» / Утверждено Решением Правления ООО «Либена» от «15» сентября 2003 г. № 171-п
30. Положение о порядке формирования и функционирования резерва кадров ООО «Либена» / Утверждено Решением Правления ООО «Либена» от 25.11.2004 г. (протокол № 125).
31. Простова Н. В. Задачи службы персонала в период реорганизации компании / Н. В. Простова, Л. С. Череховская, А. В. Эм // Справочник по управлению персоналом. - 2002. - № 5. - 322 с.
32. Радько С. Г. Эффективная кадровая политика предприятия / С. Г. Радько, А. И. Афанасьева // Справочник кадровика. - 2001. - № 8. -113 с.
33. Рогожин М. Ю. Организация кадровой работы предприятия: учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. - М.: РДЛ, 2003. - 272 с.
34. Савина Н. В. О подготовке кадрового резерва / Н. В. Савина // Деньги и кредит. - 2004.- № 12. -230 с.
35. Сагитдинов М. Ш. Кадровая политика: время диктует новые подходы / М. Ш. Сагитдинов // Деньги и кредит. - 2000. - № 1. - 244 с.



36. Сельцовский П. А. Кадровая политика в условиях кризиса системы государственного управления / П. А. Сельцовский // Социальногуманитарные знания. - М., 2006. - № 6- 311с.
37. Симоненко И. Л. От кадровой политики к управлению персоналом / И. Л.Симоненко // Социологические исследования. - 2004. - № 8-9.-279 с.
38. Соловьев О.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации / О.В. Соловьев // Белгород: Издательство Белгородского Государственного Университета, 2007.-172 с.
39. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А. Спивак.- СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
40. Технологии кадрового менеджмента : учеб.-практ. пособие / под ред. И. М. Мишуровой. - Ростов н/Д: МарТ, 2004. - 368 с. - (Новые технологии).
41. Токарева А. Б. Успешная работа с персоналом - залог эффективной деятельности организации / А. Б.Токарева // Деньги и кредит. - 2003.-№ 8. 338 с.
42. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2005. - 336 с.
43. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов ; Акад. пед. и соц. наук ; Моек, психолого-соц. ин-т. - М.: Флинта, 2008. - 271 с.
44. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // Социологические исследования. - 2000 - № 4. - 232 с.
45. Управление персоналом: учеб, для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова. Б. Л. Еремина. - 2-е изд. перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2003. - 560 с.
46. Федосеев В. Н. Управление персоналом : учеб, пособие / В. Н. Федосеев. - М.: МарТ, 2006. - 528 с.
47. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл.- СПб.: Питер, 2001. - 176 с.
48. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент : учебник / В. М. Цветаев. - М.: Проспект, 2005. - 159 с.

49. Чепик А.А. Отбор и адаптация, персонала: технологичность определяет качество / А.А. Чепик // Справочник по управлению персоналом. - 2004. - № 6. - С.78-89.
50. Чернышов В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышов, А.Л. Двинин.- СПб.: Энергоатомиадат, Санкт-Петербургское отделение, 2007. - 186 с.
51. Чижов Н. А. Кадровые технологии / Н. А. Чижов. - М. : Экзамен, 2000.-352 с.
52. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С. А. Шапиро. - М.: Гроссмедиа, 2005. - 208 с.
53. Шацкая И. Кадровая политика предприятия, переживающего кризис / И. Шацкая // Человек и труд. - 2007. - № 2. - 356 с.
54. Шибутани Т. Социальная психология. Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. — Ростов-на-Дону.: Феникс, 2008. - 341 с.
55. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Норма; ИНФРА-М, 2000. - 545 с.
56. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Прогресс, 2001. - 278 с.