

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование кадровой политики организации

Руководитель _____ старший преподаватель А.Н. Поздеев
подпись, дата

Выпускник _____ К.М. Вершинина
подпись, дата

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование кадровой политики организации» содержит 59 страниц текстового документа, 12 таблиц, 5 иллюстраций, 2 приложения, 43 использованных источников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ТИПЫ И ВИДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, ТРЕБОВАНИЯ К КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ, АДЕКВАТНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Цель исследования: разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации ООО «ИнТехно».

Объект исследования: система управления персоналом организации ООО «ИнТехно».

Предмет исследования: кадровая политика организации ООО «ИнТехно».

Задачи исследования:

1. уточнить теоретические аспекты кадровой политики организации;
2. проанализировать существующую кадровую политику организации ООО «ИнТехно» на предмет соответствия требованию адекватности;
3. предложить мероприятия по переходу существующей кадровой политики организации ООО «ИнТехно» к адекватному типу и виду;
4. разработать план внедрения предложенных рекомендаций.

В результате проведенного исследования были выявлено несоответствие реальной кадровой политики ООО «ИнТехно» требованию адекватности. Был также составлен план перехода от реального типа и вида кадровой политики организации к адекватному (от открытого пассивного к закрытому превентивному).

Предложенные мероприятия помогут осуществлять в организации грамотную кадровую политику, адекватную факторам внутренней и внешней среды, и тем самым повысить качество работы персонала, усилить конкурентные позиции компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	6
1.1 Понятие, сущность и типы кадровой политики организации	6
1.2 Формирование кадровой политики организации	12
1.3 Особенности кадровой политики организаций сферы специализированных строительных работ.....	15
2 Анализ кадровой политики ООО «ИнТехно»	20
2.1 Организационно-управленческая характеристика и анализ системы управления персоналом ООО «ИнТехно».....	20
2.2 Диагностика кадровой политики ООО «ИнТехно».....	30
3 Совершенствование кадровой политики ООО «ИнТехно»	40
3.1 Рекомендации по переходу к закрытому виду кадровой политики ООО «ИнТехно»	40
3.2 Рекомендации по переходу кадровой политики ООО «ИнТехно» из пассивного в превентивный тип и условия внедрения мероприятий.....	42
Заключение	47
Список использованных источников	49
Приложения А-Б.....	54-59

ВВЕДЕНИЕ

Персонал современной организации является ее ключевым и ограниченным ресурсом, поэтому организация стремится управлять персоналом максимально эффективно. Целью управления персоналом является обеспечение организации персоналом нужного качества и количества в определенный момент времени. Управление персоналом – сложный многогранный процесс, который осуществляется через кадровую политику организации.

Кадровая политика представляет собой совокупность целей и принципов управления персоналом организации, что обуславливает ее фундаментальную роль в любых кадровых практиках и определяет успешность их реализации. Грамотно сформулированная и реализуемая кадровая политика помогает организации получать экономические и социальные выгоды.

В зависимости от факторов внутренней и внешней среды организации, принципы кадровой политики для разных компаний могут существенно отличаться. Для выполнения кадровой политикой своих функций необходимо, чтобы она была адекватна этим факторам, особенно, если речь идет об организациях рынка с высоким уровнем конкуренции, так как это является гарантией достижения целей и развития в изменчивой среде.

Одной из рыночных ниш с высокой конкуренцией является сфера специализированных строительных работ. Организации ООО «ИнТехно», на базе которой написана данная работа, относится именно к этой сфере. Компания находится в Красноярске, занимается осуществлением санитарно-технических работ, монтажом отопительных систем и систем кондиционирования воздуха. Для сохранения и усиления своих конкурентных позиций кадровая политика компании должна быть адекватна условиям внешней и внутренней среды.

Целью исследования является разработка рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации ООО «ИнТехно».

Задачи исследования:

- уточнить теоретические аспекты кадровой политики организации;
- проанализировать существующую кадровую политику организации ООО «ИнТехно» на предмет соответствия требованию адекватности;
- предложить мероприятия по переходу существующей кадровой политики организации ООО «ИнТехно» к адекватному типу и виду;
- план внедрения предложенных рекомендаций.

Объект исследования: система управления персоналом организации ООО «ИнТехно».

Предмет исследования: кадровая политика организации ООО «ИнТехно».

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Понятие, сущность и типы кадровой политики организации

Человеческие ресурсы являются важной составляющей, которые осуществляют производственный процесс в обществе. Именно персонал является ключевым объектом кадровой политики предприятия. В теории управления персоналом под политикой организации следует понимать систему определенных правил, в соответствии которыми ведёт себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. [7]

В специальной литературе понятие «кадровая политика организации» наполняется различным смысловым содержанием, так как общепринятого определения этого понятия еще не выработано, что, по мнению ряда специалистов, затрудняет разработку ее проблем. В связи с этим имеет смысл рассмотреть встречающиеся в литературных источниках варианты трактовки понятия «кадровая политика».

Так, например, специалист в области психологии менеджмента Т. Ю. Базаров понимает кадровую политику в широком смысле, как систему осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом. [5]

Профессор В. Р. Веснин считает, что кадровая политика – это система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. [12]

По мнению Н. А. Чижова, кадровая политика предприятия, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков

каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы. [29]

Академик Академии менеджмента и рынка Ю. Г. Одегов объясняет кадровую политику, как набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. [25]

Крупный специалист в области управления организацией и ее персоналом А. Я. Кибанов утверждает, что кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, направленной на создание высокопроизводительного коллектива, способного, будучи сплоченным, гибко реагировать на изменения внешней среды. [20]

Результатом различных толкований термина «кадровая политика» стало его широкое определение. Под кадровой политикой организации можно понимать систему принципов, норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, стимулирование, обучение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием стратегических целей, а также текущих задач организации.

Механизм реализации кадровой политики находит определенное воплощение в тех видах кадровой политики, которую проводит предприятие. Разбор существующих видов кадровой политики позволил выделить два основания для их классификации.

1) Первая классификация связана с уровнем воздействия управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации в зависимости от уровня осознания им тех правил и норм, которые лежат в основе различных кадровых мероприятий. Выделяют следующие типы кадровой политики [22]:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении

персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или же ликвидации неблагоприятных последствий. Для подобных организаций свойственно отсутствие прогноза кадровых потребностей в персонале, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководитель чаще всего вынужден действовать в режиме срочного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится в дальнейшем погасить любыми способами, зачастую без попыток анализа причин событий и их возможных последствий.

Особенностью реактивной кадровой политики является то, что руководитель предприятия проводит контроль над симптомами неблагоприятного состояния работы с персоналом, причинами появления конфликтных ситуаций, не доступностью квалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. Руководитель владеет ситуацией развития кризиса, предпринимает попытки анализировать его причины, следит за развитием кризисных явлений, а также предпринимает меры по разрешению возникших проблем.

Превентивная кадровая политика – руководитель компании имеет обоснованные прогнозы развития кадровых ситуаций, но при этом не имеет необходимых средств для воздействия на нее. Кадровая служба оснащена средствами диагностики персонала и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и краткосрочный периоды. Кроме того, основной проблемой является разработка и реализация целевых кадровых программ. [10]

При активной кадровой политике руководитель имеет обоснованный прогноз ее развития, методы и средства воздействия на кадровые ситуации, в то время как кадровая служба способна проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ на средне- и долгосрочный периоды с учетом действия параметров внешней и внутренней среды.

С точки зрения механизмов, которыми пользуются руководители организации при анализе ситуации, можно выделить два вида активной кадровой политики – рациональную и авантюристическую, которые

отличаются друг от друга основаниями для прогноза и программ (осознаваемые и нерациональные). [18]

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, способы воздействия для влияния на нее. Авантюристической кадровой политике характерно отсутствие качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но при этом есть стремление повлиять на нее. [32]

2) Вторая классификация связана со степенью открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальной ориентацией на внутренние или внешние источники комплектования кадров. Традиционно выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характерна для тех организаций, у которых наем потенциальных сотрудников извне возможен на должности любого уровня – от самой низшей до высшего руководства. Компания готова принять на работу любого работника без опыта работы, но при условии, что он обладает соответствующей квалификацией.

Такой тип кадровой политики адекватен для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, которые нацелены на быстрый рост и стремительный выход на лидирующие позиции в своей отрасли.

Особенностью организаций с закрытой кадровой политики является то, что наем сотрудников извне осуществляется преимущественно на низшие уровни должности. Руководящий персонал «выращивается» внутри организации. [29]

Сравнительная характеристика этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике [5]

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на внешнем рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы на внешнем рынке труда
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе в организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	При назначении на вышестоящие должности предпочтение всегда отдается сотрудникам организации, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования труда (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам внутренней мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых работников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности работника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инновации, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы работника и организации

Можно сделать вывод, что правильно подобранная кадровая политика гарантирует [14]:

– своевременное укомплектование организации кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива при минимизации затрат;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов сотрудников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения различных льгот;
- рациональное использование сотрудников в соответствии с их квалификацией и т. д.

Таким образом, кадровая политика организации, в частности ее грамотность, является одним из важнейших факторов эффективности управления персоналом и достижения целей организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Ввиду многогранности понятия, существует большое количество определений понятия «кадровая политика». На основе изучения точек зрения авторов был сделан вывод, что кадровая политика – это система принципов, норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, стимулирование, обучение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием стратегических целей, а также текущих задач организации.

Элементы кадровой политики различных организаций могут существенно отличаться друг от друга. Существуют разные виды кадровой политики. По степени воздействия управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют пассивный, активный, реактивный и превентивный типы кадровой политики. По степени открытости организации к внешней среде выделяют такие виды кадровой политики, как открытый и закрытый. Все указанные выше виды имеют свои особенности, потому при формировании кадровой политики организации важно понимать, насколько каждый конкретный вид соответствует организационным характеристикам.

1.2 Формирование кадровой политики организации

Кадровая политика, определяя в общем виде принципиальные решения о целях, мерах и правилах работы с кадрами, общие и специфические требования к ним, разрабатывается администрацией, кадровой службой организации для того, чтобы менеджеры руководствовались ею, рассматривали возможные последствия своих решений до того, как эти решения будут приняты. К ее разработке могут привлекаться внешние сторонние специалисты. Основные моменты этой политики могут обсуждаться в коллективе и с представителями профсоюзов, в конечном итоге все должны прийти к компромиссу.

Для того, чтобы кадровая политика успешно функционировала и служила на благо организации, она должна быть правильно сформирована, а это значит кадровая политика должна соответствовать всем предъявляемым требованиям, а именно [2, 3, 21]:

1) Осознанность. Кадровая политика должна быть осознана руководителем и сотрудниками, целенаправленно выстраиваться в соответствии с документами компании, а именно уставом организации, трудовым и коллективным договором и др.

2) Логичность – последовательность и не противоречивость. Кадровая политика должна соответствовать стратегии организации, так сказать, быть основанная на ней, и способствовать достижению целей организации. А идеи и принципы кадровой политики должны не противоречить друг другу и иметь внутреннюю логичность.

3) Адекватность. Кадровая политика должна учитывать факторы как внешней – законодательство, состояние рынка и др., так и внутренней среды – цели, миссия, специфика деятельности и др., которые оказывают влияние на персонал организации.

4) Гибкость. Кадровая политика должна оперативно реагировать на различные изменения внутренних и внешних факторов. Должна быть

стабильной – учитывать интересы персонала, и динамичной – предопределять поведение сотрудников и характер жизнедеятельности компании.

5) Соответствие этическим нормам. Это требование основывается на соблюдении этических норм – кодексов, правил поведения с коллегами, норм, которые складываются в коллективе. Кадровая политика организации должна обеспечивать индивидуальный подход к сотрудникам.

б) Законность – обязательное соблюдение законодательства Российской Федерации. Например, при формировании кадровой политики организации, запрещается любая дискриминация по половому, возрастному и другим признакам.

Таким образом, соблюдение всех требований, предъявляемых к кадровой политике, является ключом к успешному функционированию.

На формирование, содержание и специфику кадровой политики влияют внешние по отношению к организации и внутренние факторы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Факторы формирования кадровой политики

К внешним факторам организации относятся изменение трудового, налогового законодательства, состояние рынка труда, а также перспективы его развития и др. Они могут быть разделены в 2 группы:

1) нормативные ограничения – Трудовой кодекс Российской Федерации предполагает некоторый ряд ограничений на трудовые отношения, устанавливает правовые нормы.

2) ситуации на внешнем рынке труда – наличие конкуренции на рынке, источников комплектования кадрами, профессионального состава свободной рабочей силы.

К внутренним факторам относятся: состояние организации на рынке, цели и миссия организации, используемые технологии, финансовое состояние и различные характеристики персонала (численность, квалификация). [27]

Необходимость учета влияния факторов указывает на то, что в основе формирования кадровой политики должны лежать анализы и прогнозы.

Анализ внешней среды включает оценку потенциала рынка, инфраструктуры организации, законодательства, взаимоотношений с внешними организациями, демографической среды, инновационной среды. [32]

Анализ внутренней среды предусматривает исследование структуры персонала, цели и стратегию организации, специфику отрасли, финансовое состояние предприятия и т. д. [32]

Формирование кадровой политики организации должно происходить в конкретной последовательности, а именно:

1) разработка общих принципов кадровой политики, определение ее приоритетов и целей;

2) планирование необходимости в персонале, составление штата, создание кадрового резерва;

3) создание системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

4) определение принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

5) обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, профессиональная подготовка и повышение квалификации кадров;

б) анализ соответствия кадровой политики и стратегии компании по управлению ее персоналом, оценка кадровых практик и кадрового потенциала.

Таким образом, эффективную кадровую политику можно назвать при ее соответствии требованиям: осознанность, логичность, адекватность, гибкость, законность, соблюдение этических норм. На саму кадровую политику, а также на особенности ее формирования, влияют различные факторы. К внешним относятся особенности законодательства и ситуация на рынке труда. К внутренним факторам относятся состояние организации на рынке, цели и миссия организации, используемые технологии, финансовое состояние и различные характеристики персонала (численность, квалификация). Поэтому для определения наиболее благоприятной модели кадровой политики необходимо анализировать все эти факторы.

Далее необходимо применить полученную информацию для формирования кадровой политики. Процесс ее формирования включает несколько этапов. В целом, все ни направлены на создание грамотных мероприятий по планированию персонала, его привлечению, стимулированию и мотивации, его оценке, а также оценке самих кадровых работ на их соответствие целям организации.

1.3 Особенности кадровой политики организаций сферы специализированных строительных работ

Каждая сфера имеет свои особенности формирования кадровой политики. Рассмотрим кадровую политику в организациях, которые занимаются специализированными строительными работами.

К таким работам относят [38]:

- работы по установке отопительных и кондиционерных систем;
- работы по установке систем пожарной сигнализации;
- работы по водо-, тепло- и звукоизоляции;
- прочие электротехнические работы.

Среди других отраслей, специализированное строительство отличается развитой нормативно-законодательной базой. Нормативно-законодательная база по вопросам управления персоналом в этой сфере выделяет [25]:

- документы, которые определяют необходимый квалификационный уровень сотрудников;
- нормы затрат труда и расчет заработной платы;
- документы, которые регламентируют порядок, а также технологию специализированных работ;
- документы, регламентирующие порядок выполнения отдельных работ и включающие требования по очередности выполнения операций, оснащенности рабочего места, качества выполненных работ, способов и порядка ее контроля;
- документы по охране и безопасности труда;
- документы по пожарной безопасности и эксплуатации объектов.

Осуществление видов специализированных строительных работ в Российской Федерации лицензируется. Предъявляются требования по укомплектованности организации инженерно-техническими сотрудниками и рабочими необходимых профессий и квалификаций. То есть руководитель компании, а также главные специалисты – инженеры должны иметь высшее или среднее специальное образование соответствующего направления подготовки. Также должны своевременно проходить специальное обучение, повышать свою квалификацию.

Для сферы специализированных строительных работ характерен достаточно высокий уровень травматизма, что собственно и влечет за собой особенности в управлении персоналом таких организаций.

К основным особенностям организаций, занимающихся специализированными строительными работами, которые могут влиять на формирование кадрового потенциала организации, можно отнести:

- 1) разнообразие выполняемых видов строительных работ. Разработка проектной документации, методы выполнения, требования к объекту, а степень законченности определяется запросами заказчика;

2) высокие требования к квалификации сотрудников. От квалификации управленческого и производственного персонала зависит, прежде всего, безопасность видов работ, а также и дальнейшая безопасность эксплуатации строительных объектов.

3) длительный жизненный цикл продукции строительства.

Далее рассмотрим особенности строительных организаций, отличающих ее от организаций, занятых в других отраслях (таблица 2).

Таблица 2 – Особенности организаций сферы строительства [6, с. 64]

Характеристика	Особенности
1) По характеру договорных отношений	Субъектами строительства могут быть инвесторы, заказчики, подрядчики, пользователи строительных объектов. Одно лицо может исполнять несколько функций.
2) По характеру выполняемых работ	Общестроительные, проектные, ремонтные, интерьерные, инженерно-изыскательные работы и т.п. Специализируются на нескольких видах работ.
3) По отраслям строительства	Промышленные, жилищно-гражданские, транспортные, сельскохозяйственные организации и другие.
4) По видам выполняемых работ	Выполняют работы нулевого цикла, осуществляют монтаж, отделочные работы, другие виды санитарно-технических работ и т.д.

Данные отличия, приведенные в таблице 2, можно отнести к внутренним факторам, которые влияют на формирование системы управления персоналом в строительной организации.

Система управления персоналом организации, специализирующаяся на строительных работах, изображена на рисунке 2.

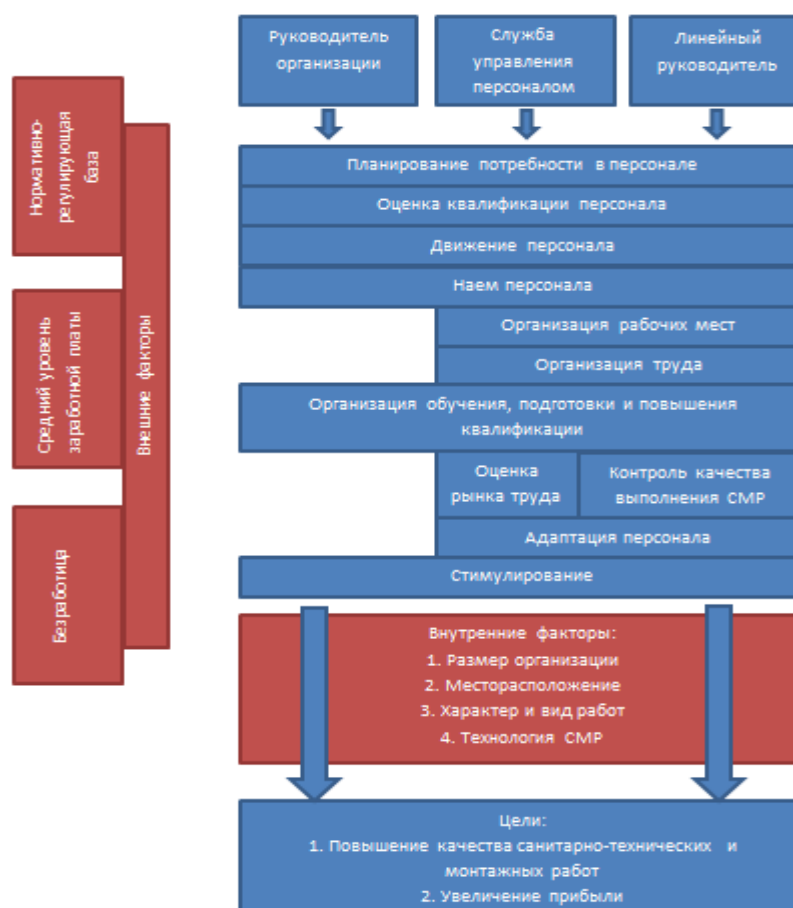


Рисунок 2 – Система управления персоналом строительной организации

В систему входит три субъекта управления персоналом, а именно руководитель компании, служба управления персоналом и линейный руководитель – начальник участка.

Персонал организации считается главным и основным его ресурсом. Без качественной и слаженной работы персонала предприятие не будет обеспечено и другими ресурсами, в том числе и финансовыми.

Внутренними факторами, которые будут влиять на систему управления персоналом организации, занимающейся строительными работами, являются:

- размер предприятия;
- месторасположение;
- характер и вид работ;
- функция организации в строительных проектах;

– технологии, которые используются для выполнения строительного-монтажных работ.

К внешним факторам относятся:

- макроэкономическая ситуация в стране и регионе, в том числе средний уровень заработной платы в отрасли;
- уровень безработицы;
- нормативно-законодательная база.

Проблема безопасности и охраны труда в строительстве считается одной из самых актуальных и социально важных. Ее решение непосредственно затрагивает интересы и работодателя, и сотрудников в отрасли.

Основные понятия и положения охраны труда в отрасли специализированных строительных работ, регламентируются государственными нормативными документами, то есть сводом федеральных законов, приказов, типовых инструкций, постановлений, СНиПов, ГОСТов и документов других типов, соблюдение которых является обязательным условием законного функционирования предприятия.

Нормативные документы по охране труда в строительстве имеют следующие основные разделы:

- Система организации охраны труда – содержит общие положения по созданию и функционированию системы охраны труда. Самым важным документом является ГОСТ 12.0.230-2007 ССБТ. «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования»;
- Обучение по охране труда – ГОСТы, приказы, постановления и методические пособия, нормирующие процесс обучения работников;
- Медосмотры – документы, которые регламентируют прохождение медосмотра работниками предприятия;
- Гигиенические нормативы – спецодежда, спецобувь, СИЗ, а также документация, регламентирующая характеристики спецодежды работников;
- Льготы по условиям труда;
- Обязательное социальное страхование.

Соблюдение всех вышеперечисленных положений значительно уменьшает риск несчастных случаев в организациях, которые занимаются специализированными строительными работами.

Таким образом, сфера специализированных строительных работ имеют ряд особенностей, связанных с кадровой политикой. В первую очередь, деятельность подобных организаций глубоко регламентируется практически во всех сферах управления персоналом, определяя принципы кадровой политики. Во-вторых, важнейшим критерием эффективности организации является квалификация персонала (как управленческого, так и производственного). Предприятия данной отрасли должны уделять особое внимание к безопасности труда с помощью определенных мероприятий,

Организации комфортных условий, обеспечивать профессиональное развитие и высокий уровень удовлетворенности работников условиями труда, работой и организации в целом являются ключевыми условиями грамотной кадровой политики организаций сферы специализированных строительных работ.

2 Анализ кадровой политики ООО «ИнТехно»

2.1 Организационно-управленческая характеристика и анализ системы управления персоналом ООО «ИнТехно»

Общество с ограниченной ответственностью «ИнТехно» находится по адресу: Россия, 660020, г. Красноярск, ул. Дудинская, дом 3, строение 2г. Телефон: 7(391)291-88-60. Электронная почта: info@intehno24.ru. Организация образована и действует на основании Устава.

Предприятие осуществляет проектирование, производство и монтаж систем вентиляции, отопления, водопровода, водоотведения, кондиционирования, архитектурной подсветки, автоматизации, а также мониторинг и оперативное управление инженерными системами. А именно:

- тепловые сети и установки на них, тепловые пункты и узлы управления, схемы теплоснабжения предприятий и объектов проектирования;
- системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха;
- внеплощадочные сети водоснабжения и канализации, очистные сооружения бытовой канализации;
- сети ливневых стоков и очистные сооружения на них;
- средства обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;
- систем силового электрооборудования;
- автоматизированных систем управления технологическими процессами;
- слаботочные системы внутренних систем;
- сети внутреннего и наружного освещения зданий и сооружений промышленного и социально-бытового назначения;
- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов;
- оценку экономической эффективности проектов и анализ различного рода рисков;
- финансовый анализ и экономический прогноз хозяйственной деятельности предприятий, а также определяет стоимость строительства на разных стадиях проектирования. [33]

Лицензирование деятельности по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений осуществляется в соответствии с Положением о лицензировании отдельных видов деятельности, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 30.12.2011 г. №1225 (в ред. от 6.10.2017). [35]

Собственный проектный отдел проводит весь комплекс проектных работ в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации 16.02.2008 г. № 87 (ред. 28.04.2020), а также осуществляет авторский и технический надзор объектов капитального строительства. [36] Отдел автоматизации инженерных систем компании выполняет полный цикл работ: от проектных изысканий, проектирования систем автоматизации, до ввода их в эксплуатацию и обслуживания.

Коллектив компании на сегодняшний день насчитывает 187 человек специалистов и рабочих (таблица 3). Производственный и технический персонал в ООО «ИнТехно» подразделяется на следующие группы:

- руководящий персонал и менеджеры;
- начальники строек;
- инженеры, начальники участков, прорабы;
- инженеры-проектировщики, техники-проектировщики;
- рабочие строительных специальностей;
- специалисты по материально-техническому снабжению.

Таблица 3 – Численность персонала ООО «ИнТехно» по категориям по состоянию на 01.01.2020 г.

Категория персонала	Всего, чел	В том числе работа в организации не менее 5 лет, чел	Опыт работы в России, да/нет
Руководящий персонал и менеджеры	32	12	Да
Начальники строек	4	1	Да
Инженеры, начальники участков, прорабы	22	9	Да
Инженеры-проектировщики, техники-проектировщики	5	3	Да
Рабочие строительных специальностей	119	35	Да
Специалисты по материально-техническому снабжению	5	3	Да
Всего:	187	63	

Из таблицы видно, что для коллектива не характерно постоянство состава, так как многие его члены не дорабатывают даже пятилетнего срока. Для наглядности данные численности персонала ООО «ИнТехно» по категориям по состоянию на 2019 год, представленные в таблице 3, были выражены в процентах к общему количеству. Результаты отражены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Удельный вес персонала по категориям в ООО «ИнТехно»

На основании представленных данных таблицы 3 и рисунка 3 можно сделать вывод, что основную долю работников составляют рабочие строительных специальностей, а именно монтажники систем вентиляции, монтажники санитарно-технических систем и электро-газосварщики.

Рассмотрим персонал организации по уровню образованию (таблица 4, рисунок 4).

Таблица 4 – Характеристика персонала ООО «ИнТехно» по уровню образования по состоянию на 01.01.2020 г.

Уровень образования	Количество, чел
Высшее	95
Среднее и начальное профессиональное	89
Полное среднее образование	3

Перенесем эти данные в графический формат (рисунок 4).

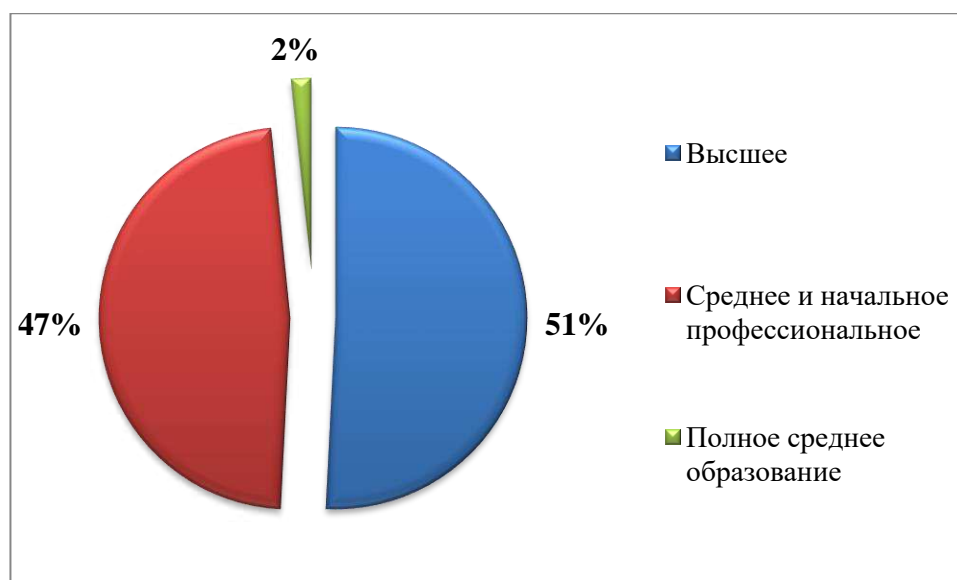


Рисунок 4 – Удельный вес персонала по уровню образования в ООО «ИнТехно»

Анализируя данные, представленные в таблице 4 и рисунке 4 видно, что 95 сотрудников, а это 51 % от общего количества имеют высшее образование – руководящий персонал, инженеры проектировщики, техники-проектировщики, некоторые рабочие строительных специальностей. Среднее и начальное профессиональное образование имеют 89 сотрудников (49 %), большую часть которых составляют рабочие строительных специальностей, а также специалисты по материально-техническому снабжению.

Организационная структура ООО «ИнТехно» утверждена генеральным директором предприятия и имеет вид линейно-функциональной структуры управления (приложение А). Директор принимает стратегические решения, определяет направление развитие, координирует деятельность всей сотрудников, осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу – своему непосредственному вышестоящему руководителю.

Такая структура наиболее соответствует принципам работы данной организации и позволяет руководству быстро реагировать на изменения рыночной ситуации.

При такой структуре линейные звенья управления осуществляют функцию управления, а функциональные подразделения – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. В линейной структуре управления решения как правило передаются по определенной цепочке «сверху вниз», а сам непосредственный руководитель нижнего звена управления подчинён вышестоящему руководителю.

Генеральный директор самостоятельно решает все вопросы деятельности предприятия, распоряжается его имуществом и средствами, заключает различные договора, открывает расчетные счета в банках, а также принимает меры по материальному снабжению и решению других вопросов для обеспечения деятельности компании в целом.

Таким образом, управление персоналом в рассматриваемой организации осуществляется генеральным директором, линейными руководителями подразделений / рабочих бригад, а также специалистом по персоналу.

Функции специалиста по кадрам следующие:

- кадровый документооборот;
- регулирование трудовых отношений;
- подбор персонала;
- стимулирование работы сотрудников;
- перемещение и увольнение персонала.

Можно понять, что в рассматриваемой организации функции специалиста по кадрам сведены к работе с документами и контролем за соблюдением законодательства.

На управление персоналом в ООО «ИнТехно» влияет ряд внешних и внутренних факторов. Внутренними факторами являются:

1) Цели компании. Стратегическая цель компании – максимально удовлетворить пожелания своих Заказчиков, учитывая специфические требования каждого из них. Заказчиками являются такие крупные организации, как: ГК «МонолитХолдинг», УСК «Сибиряк», СГ «СМ. СИТИ», ПАО «МРСК Сибири», ФГБУЗ СКЦ ФМБА России и другие.

Главным принципом компании является непрерывное развитие, направленное на повышение качества обслуживания с использованием эффективных наработок, современных технологий и материалов. Для достижения этих целей необходимо постоянное развитие сотрудников, обучение, повышение квалификации, а также заинтересованность сотрудников в успехе и процветании компании, лояльность.

2) Специфика деятельности строительной организации (п. 1.3) также обуславливает некоторые особенности управления персоналом строительной организации: важность высокой квалификации как управляющего состава, так и рабочих; необходимость наличия четкой и понятной системы оплаты труда; наличие кадрового резерва. Строительная организация должна располагать определенным количеством постоянных кадров рабочих высокой квалификации, способных выполнять работы с качеством на уровне современных требований. Другая часть рабочих для производственного обслуживания рабочих мест основных рабочих может набираться на рынке труда в соответствии с потребностью в них. Поэтому важно пытаться сохранить хороших специалистов и грамотно подбирать новичков. На руководящие должности лучше подходят «свои» сотрудники, которые понимают все нюансы деятельности конкретной организации, имеют хорошие отношения в коллективе, чувствуют принадлежность к компании.

3) Финансовое состояние ООО «ИнТехно» за последние 5 лет представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Финансовое состояние ООО «ИнТехно» с 2015-2019 гг. [39]

Наименование показателя	31.12.2015, тыс. руб.	31.12.2016, тыс. руб.	31.12.2017, тыс. руб.	31.12.2018, тыс. руб.	31.12.2019, тыс. руб.
Нераспределенная прибыль	6 405	26 089	30 630	41 186	80 904
Выручка	257 644	840 620	711 973	474 702	560 208
Прибыль от продаж	17 116	29 616	30 343	29 727	41 588
Чистая прибыль	4 786	19 684	14 540	10 557	48 422

Согласно информации, приведенной в таблице 5, можно сказать, что данная организация не обладает внутренней устойчивостью. Показатели с каждым годом стремятся то вверх, то вниз. Для достижения стабильно высоких результатов его функционирования необходимо активное реагирование на изменение внутренних и внешних факторов.

К внешним факторам относятся:

1) Рынок труда. Основные критерии, используемые при подборе персонала в ООО «ИнТехно»: высокая квалификация; личные качества; образование; профессиональные навыки; опыт предыдущей работы; совместимость с окружающими (личные качества).

При равных показателях руководитель предпочитает более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому предпочтение отдается найму работников с опытом.

Однако остро стоит проблема профессионализма сотрудников. На рабочие специальности в основном набирают сотрудников со средним специальным образованием. Во-первых, многие из них не имеют хорошего опыта работы. Во-вторых, само по себе обучение в ПТУ и прочих заведениях не является качественным. Потому даже на рабочие должности найти и грамотных специалистов очень сложно.

2) Изменения трудового, налогового и иного законодательства. Законодательство, прежде всего трудовое, выдвигает определенные требования и накладывает целый ряд ограничений на трудовые отношения, устанавливая правовые нормы. Опять-таки, остро стоит вопрос необходимой квалификации сотрудников, соблюдения условий охраны труда. Здесь вопрос стоит в том, что законодательство достаточно часто меняется, вводятся дополнительные нормативно-правовые акты, и очень важно отслеживать их и внедрять в работу. Иначе это чревато штрафами и прочими взысканиями с организации.

3) Конкурентная позиция. Ближайшие конкуренты ООО «ИнТехно», осуществляющие услуги санитарно-технических, электромонтажных и прочих строительного-монтажных работ, представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Конкуренты ООО «ИнТехно»

Наименование организации	Выручка, млн. руб.
ООО Фирма «Синтез Н»	1 700
ООО «Кск-Монтаж»	323
ООО «Интек»	183
ООО ПКП «Ярэнергосервис»	180
АО «Интеграция»	150
ООО «Инженерные Технологии»	131

Для наглядности организации, занимающиеся санитарно-техническими и монтажными работами в г. Красноярске по состоянию на 2019 год, представленные в таблице 6, были выражены в процентах к общему количеству. Результаты отражены на рисунке 5.

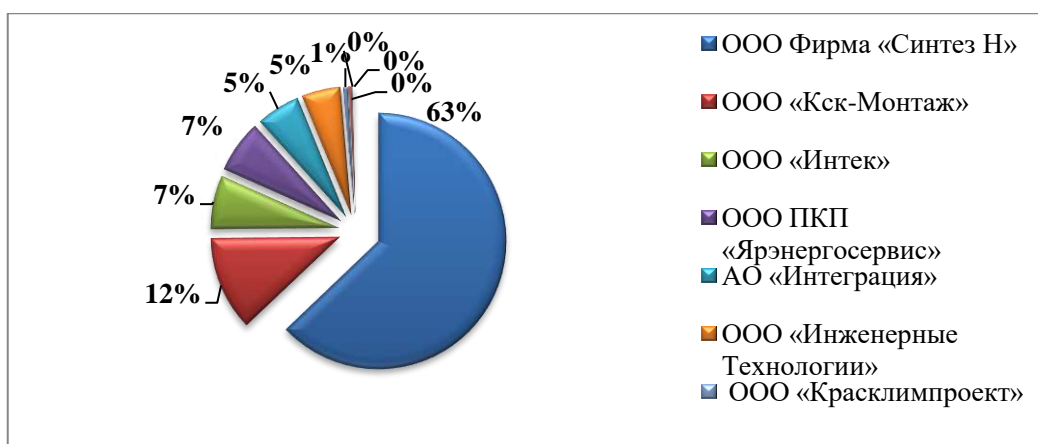


Рисунок 5 – Удельный вес организаций в г. Красноярске, занимающихся санитарно-техническими работами

Можно увидеть, что по состоянию выручки ООО «ИнТехно» находится на втором месте, уступая только одному своему конкуренту. Эти позиции нужно обязательно сохранять через повышения качества обслуживания, совершенствование технологий.

Так как рассмотренные выше факторы влияют на всю систему управления, они являются также факторами выбора наиболее адекватного типа кадровой политики для ООО «ИнТехно». В таблице 7 обосновано, какие именно типы кадровой политики являются адекватными факторам внутренней и внешней среды.

Таблица 7 – Обоснование адекватности кадровой политики ООО «ИнТехно»

Фактор	Характеристика	Адекватный тип кадровой политики
Внутренние факторы		
Цели и стратегия организации	Обуславливает необходимость постоянного обучения и развития своих сотрудников, возвращения их на вышестоящие должности	
Специфика деятельности	Обуславливает необходимость формирования относительно постоянного основного состава сотрудников высокого уровня профессионализма, формирование кадрового резерва	

Окончание таблицы 7

Финансовое состояние	Обуславливает необходимость активного реагирования на изменение внутренних и внешних факторов	Закрытый, превентивный
Внешние факторы		
Состояние рынка труда	Обуславливает необходимость обучения и развития своих кадров, удержания ценных из них	
Конкуренция на товарном рынке	Обуславливает необходимость постоянного повышения квалификации управляющего персонала	
Нормативно-правовые ограничения и изменения	Быстрые изменения законодательства обуславливают необходимость постоянного контроля и внедрения	

Таким образом, для ООО «ИнТехно» наиболее адекватным является закрытый превентивный тип кадровой политики.

Модель управления персоналом (по Д. Гесту) в организации ООО «ИнТехно» – производственная. У руководства отсутствуют программы действий относительно персонала. Организация рассматривает своих сотрудников, как средство производства. Хороший работник – исполнительный, который четко выполняет задания и поручения.

2.2 Диагностика кадровой политики ООО «ИнТехно»

В данном параграфе был проведен анализ кадровой политики ООО «ИнТехно» на предмет требования адекватности.

Для анализа кадровой политики ООО «ИнТехно» были использованы следующие методы:

- анализ кадровых документов;
- анализ локальных нормативных актов;
- интервью со специалистом по персоналу.

Анализ документов (таблица 8). Кадровая документация в организации включает в себя:

1. Устав организации;
2. Правила внутреннего трудового распорядка;
3. Штатное расписание;
4. Положение персонале;
5. Должностные инструкции разных групп персонала;
6. Положение об охране труда;
7. Положение об аттестации сотрудников;
8. Положение об оплате труда.

Таблица 8 – Цели изучения документов ООО «ИнТехно»

Документ	Цель изучения
Правила внутреннего трудового распорядка	Изучение порядка приема и увольнения сотрудников, режима работы и отдыха, меры поощрения и наказания
Штатное расписание	Уточнение структуры компании, численности персонала, должностях, квалификации, оплате труда
Должностные инструкции разных групп персонала	Изучение основных обязанностей сотрудников разных должностей
Положение об охране труда	Изучение порядка осуществления охраны труда на предприятии и проверка его на соответствие законодательным нормам
Положение об аттестации сотрудников	Изучение процесса аттестации сотрудников
Положение об оплате труда	Изучение принципов оплаты труда, а также материальных поощрений сотрудников

Единый документ, закрепляющий кадровую политику, в ООО «ИнТехно» отсутствует.

Интервью проводилось со специалистом по персоналу, являлось частично структурированным. Целью интервью было получение информации о том, как протекают кадровые процессы, как часто увольняются сотрудники разных уровней.

Список вопросов, заданных специалисту по персоналу:

– Как в компании осуществляется поиск, подбор, наем, адаптация новых сотрудников? Какие инструменты используются?

- Опишите практику обучения сотрудников, их продвижения.
- Какие категории сотрудников и какое время работают в организации?
- Какие стимулы (материальные / нематериальные) применяются по отношению к сотрудникам?
- Опишите свои функциональные обязанности и проблемы, возникающие в работе.

На основании проведенного анализа можно охарактеризовать кадровую политику организации по основным областям управления персоналом.

Поиск и наём персонала. Прием новых сотрудников на вакантные места в организации осуществляется на основании изучения профессиональных и личностных качеств претендентов и их опыта работы. Набор персонала происходит не только на рабочие специальности, но также и на управляющие должности. В организации существует текучесть кадров на всех уровнях. Для поиска работников используют внешние и внутренние источники привлечения.

Размещение вакансии происходит на официальном сайте ООО «ИнТехно» – <https://intehno24.ru/> в разделе «Вакансии». Также используется размещение объявлений в газете, на трудовых сайтах (РосРабота). Иногда специалистов набирают на работу по рекомендации.

Что касается мастеров участков, бригадиров и непосредственно рабочих-монтажников, то подбор персонала осуществляется начальниками участков. Специалист отдела персонала дает объявления на указанных выше источниках, приглашает кандидатов на собеседование, проверяет их пакет документов и если все в порядке, то допускает до собеседования с начальником участка, который уже принимает окончательное решение. На все остальные должности специалист по кадрам проводит первичное собеседование, а окончательное – начальники отделов и генеральный директор.

Собеседования на все уровни проходят в свободной форме. Нет списка критериев для кандидатов.

При приеме на работу каждый сотрудник оформляется в соответствии с трудовым законодательством. Каждый сотрудник представляет следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- иные документы, например, справку об отсутствии (наличии) судимости.

При поступлении на работу, связанную с материальной ответственностью, работодатель имеет право затребовать от кандидата предоставления письменной характеристики с предыдущего места работы. Может устанавливать испытательный срок, продолжительность которого зависит от должности и варьируется от одного месяца до трех, в соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации.

При приеме на работу с новыми сотрудниками проводится инструктаж. Сотрудника знакомят с настоящими правилами, с положением о коммерческой тайне, с положением о защите персональных данных, должностной инструкцией, иными локальными нормативными актами. Сотрудник принимает на себя обязательство о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну организации (Приложение № 1 к положению о коммерческой тайне ООО «ИнТехно» от 20.07.2016). За разглашение коммерческой тайны сотрудник привлекается к дисциплинарной ответственности, вплоть до увольнения в

соответствии с пунктом 7 статьи 243 и пунктом 6 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации. [37]

Важно отметить, что оформлением каждого сотрудника занимается только специалист отдела кадров, что является очень большой и затратной в плане времени работой. Также предпочтение отдается сотрудникам извне, даже на руководящие должности; повышение своих сотрудников происходит крайне редко.

Адаптация персонала. Процесс адаптации в ООО «ИнТехно» осуществляется интуитивно. Единой документально зафиксированной процедуры в организации не разработано. Тем не менее, процесс адаптации условно можно разделить на несколько этапов.

1. Вводный инструктаж проводит специалист по персоналу, включает в себя вопросы:

- общее представления об организации;
- организационные особенности, правила внутреннего трудового распорядка.

- положение об отделе, должностная инструкция;
- взаимодействие с другими отделами и организациями.

2. Инструктаж по охране труда;

3. Стажировка;

4. Проверка знаний (для офисных работников) проводится через месяц после начала работы, руководителем структурного подразделения с целью выяснения уровня полученных навыков для выполнения работ по занимаемой должности;

5. Допуск к самостоятельной работе, приказ о прохождении испытательного срока (через 1 месяц для всех категорий работников).

Данный процесс адаптации подходит для рабочих специальностей, но для офисных работников (менеджеры, юрист) есть некоторые трудности, так как определенные отделы представлены одним человеком и институт

наставничества здесь неприменим. В остальных же случаях интуитивно применяется метод наставничества, но исключительно касаясь рабочих задач.

Тем не менее, в организации существует проблема: многие из офисных работников уходят из организации, проработав в ней менее пяти лет. Так, за последние 2 года юрист менялся трижды, бухгалтер – дважды.

Обучение и развитие персонала. Обучение, проверка профессиональных знаний и знаний по технике безопасности в структурных подразделениях проводится в следующих случаях:

- при поступлении на работу;
- при перемещении на новую должность;
- когда у работника выявлены недочеты в работе, при некачественном исполнении им служебных обязанностей;
- при смене деятельности;
- для повышения профессионального уровня.

Общее руководство и ответственность за правильную организацию обучения работающих возлагается на директоров по направлениям и руководителей структурных подразделений.

Директора направлений, руководители структурных подразделений совместно с отделом кадров проводят периодическую оценку и анализ состояния наличных трудовых ресурсов, и уровень их квалификации.

Линейные руководители (начальники отделов) лично осуществляют первоначальную оценку деятельности своих работников.

Ответственность за своевременное и качественное проведение обучения, инструктажей по технике безопасности, охране труда и проверку уровня квалификационных знаний, работающих возлагается на руководителей структурных подразделений и инженера по технике безопасности.

Контроль за своевременным и качественным проведением обучения работающих, инструктажей по технике безопасности и охране труда, проверкой уровня квалификационных знаний возлагается на отдел кадров.

Обучение работающих, проверка квалификационных знаний должна проводиться в соответствии с графиками и программами, разработанными директорами по направлениям и руководителями структурных подразделений.

Для специалистов и ИТР на все имеющиеся профессии и выполняемые ими виды работ руководителями структурных подразделений разрабатываются темы и вопросники для проведения обучения и проверки уровня квалификационных знаний.

Обучение по уровням действия подразделяется на:

- повышение квалификации, переподготовка;
- аттестация;
- переаттестация.

Непрерывное профессиональное обучение работников включает в себя инструктаж, повышение квалификации.

Продвижение персонала. Продвижение персонала – это процесс, который происходит вследствие замещения открывающихся вакансий своими, «выращенными» в данной организации, кадрами. Осуществлять карьерный рост сотрудников позволяют грамотно выстроенные программы обучения персонала, а также правильная оценка и расстановка кадров в организации. В ООО «ИнТехно» данные практики не реализовываются.

Стимулирование персонала. Для сотрудников ООО «ИнТехно» применяется сдельно-премиальная оплата труда. Установлена окладная часть (МРОТ) и премиальная. Премиальная часть оплаты труда сотрудника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Также к заработной плате сотрудников применяются доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, праздничные дни, совмещение профессий и т. п., предусмотренные ТК РФ. В соответствии с законодательством, сотрудникам также выплачивается северная надбавка 30 %.

В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств работникам может быть выплачена материальная помощь. Материальная помощь выплачивается

из собственных средств предприятия на основании приказа (распоряжения) руководства по личному заявлению сотрудников. Материальная помощь может выплачиваться в случае смерти близкого родственника: мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры.

Для поощрения сотрудников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, за продолжительную и безупречную работу и другие успехи, применяются следующие виды нематериального стимулирования:

- 1) объявление благодарности;
- 2) выдача премии;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение почетной грамотой.

Поощрения объявляются в приказе генерального директора и доводятся до сведения всего трудового коллектива. Допускается одновременное применение нескольких видов поощрений.

Охрана труда. Охрана труда в ООО «ИнТехно» осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ и национальным стандартом РФ ГОСТ Р 12.0.007-2009 «Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию».

Охрана труда на предприятии ООО «ИнТехно» проводится для достижения следующих целей:

- сохранить жизнь и здоровье сотрудников;
- обеспечить соответствие деятельности организации трудовому законодательству;
- привлечь сотрудников к участию в управлении охраной труда посредством необходимого ресурсного обеспечения и поощрения такого участия;
- способствовать предупреждению происшествий и случаев ухудшения состояния здоровья работников, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

Обучение и проверка знаний проводятся под руководством специалиста по охране труда, назначенного приказом генерального директора. Специалист должен иметь стаж работы по профессии не менее 3-х лет. Для персонала, привлекаемого к обучению, организуются специальные обучающие лекции. Обучение и проверка знаний требований охраны труда всех работников осуществляют с целью обеспечения профилактических мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Проводится в следующих случаях:

- при поступлении на работу;
- при перемещении на новую должность;
- когда у работника выявлены недочеты в работе, при некачественном исполнении им служебных обязанностей;
- при смене деятельности. [41]

Обучение по охране труда предусматривает:

- 1) вводный инструктаж;
- 2) инструктаж на рабочем месте: первичный, повторный, внеплановый и целевой;
- 3) обучение работников рабочих профессий;
- 4) обучение руководителей и специалистов, а также иных отдельных категорий, застрахованных в рамках системы обязательного социального страхования.

С целью контроля за состоянием здоровья сотрудников, организация ООО «ИнТехно» обеспечивает проведение ежегодного бесплатного медицинского осмотра, формирует благоприятный режим труда и отдыха сотрудников, обеспечивает работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, смывающими и обезвреживающими средствами.

На основании анализа основных областей управления персоналом в ООО «ИнТехно» можно сделать вывод о преобладающем типе кадровой политики.

- в организации не развито продвижение собственных сотрудников;

- сотрудники на руководящие должности чаще нанимаются «извне»;
- в организации преобладает материальное стимулирование;
- в организации отсутствует кадровый резерв.

Мы также проанализировали реализуемую в ООО «ИнТехно» кадровую политику на предмет соответствия другим требованиям.

1. Осознанность. Кадровая политика действительно выстраивается в соответствии с существующими в компании локальными нормативными актами и кадровыми документами компании.

2. Логичность – последовательность и не противоречивость. Кадровая политика не противоречит целям организации.

3. Гибкость. Кадровая политика учитывает интересы персонала.

4. Соответствие этическим нормам. Этические нормы соблюдаются.

5. Законность. Работа с кадрами полностью осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ, дискриминация не допускается.

Таким образом, наличие ряда проблем обуславливает несовершенство кадровой политики в различных областях управления персоналом.

Таблица 9 – Реальный вид кадровой политики ООО «ИнТехно»

Область управления персоналом	Особенности	Вид кадровой политики
Подбор и отбор	Осуществляется наём на должности среднего и высшего звена управления	Открытая
Адаптация	Отсутствие коллективной сплоченности, наставничество не развито	
Обучение и развитие	Акцент сделан на профессиональные знания и умения	
Продвижение	Очень редко	
Стимулирование	В основном используются материальные стимулы	

Таблица 10 – Реальный тип кадровой политики ООО «ИнТехно»

Характеристика	Особенности	Тип кадровой политики
Цели управления персоналом	Не сформулированы (фактически отсутствуют)	Превентивная
Мониторинг факторов внешней среды	Не производится	
Программа действий в отношении персонала	Не имеет четко выраженной программы	
Суть кадровой работы	Рутинная работа с документами	

Можно сделать вывод, что кадровая политика в компании в большей степени является открытой пассивной (не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к работе с документами и прочим рутинным задачам), в то время, как наиболее благоприятным для сферы строительных работ является закрытый превентивный тип. Кадровая политика в ООО «ИнТехно» не соответствует требованию адекватности факторам внутренней и внешней среды. Гипотеза подтвердилась. Несовершенства кадровой политики нуждаются в совершенствовании по основным областям управления персоналом.

3 Совершенствование кадровой политики ООО «ИнТехно»

3.1 Рекомендации по переходу к закрытому виду кадровой политики ООО «ИнТехно»

Для ООО «ИнТехно» адекватным типом кадровой политики является закрытая. Данный тип кадровой политики характеризуется тем, что вся кадровая работа должна основываться на формировании приверженности сотрудников организации общим целям, идеям и принципам. При закрытой кадровой политике внутри коллектива должны складываться отношения взаимопонимания и взаимовыручки; конкуренция играет негативную роль.

Лояльность и приверженность сотрудников к организации должна быть заметна во всех основных сферах управления персоналом. Например:

- адаптация персонала направлена на проникновение в идеи и ценности коллектива;
- обучение помимо профессионального развития сотрудников направлено на формирование единого взгляда на трудовой процесс;
- должно проводиться планирование карьеры и продвижение своих сотрудников на вышестоящие должности;
- вопросы внутренней мотивации сотрудников должны стоять на первом месте.

Для перехода к закрытой кадровой политике необходимо внедрение конкретных мероприятий. Они представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Мероприятия по переходу кадровой политики ООО «ИнТехно» из открытого вида в закрытый

Цели мероприятий	Мероприятия	Затраты
В области поиска и найма персонала		
Обеспечить компанию персоналом нужного качества и количества в условиях небольшого количества специалистов на рынке труда	Поиск и привлечение перспективных студентов.	—
	Обеспечение возможности прохождения оплачиваемой стажировки на предприятии.	Выплата денежных средств за стажировку (10000 р. / мес.)
	Привлечение друзей, родственников, знакомых.	—
В области адаптации новых сотрудников		
Обеспечить не только профессиональную адаптацию новых сотрудников, но и их вовлечение в цели и ценности организации	Разработка памятки новому сотруднику.	—
	Закрепление конкретных наставников за новыми сотрудниками и дополнительные выплаты за наставничество.	Дополнительные выплаты (5000 р. / мес.)
В области обучения персонала		
Обеспечить повышение удовлетворенности персонала через организацию процесса обучения	Учет личных потребностей сотрудников при организации обучения.	—
В области продвижения персонала		
Обеспечить возможность «роста» своих сотрудников внутри компании	Планирование карьеры.	—
	Применение метода временной ротации.	—

Окончание таблицы 11

В области стимулирования персонала		
Обеспечить систему стимулирования, стимулах и поддерживающую принципы закрытой кадровой политики	Разработка системы стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги.	—

Таким образом, удастся перевести кадровую политику ООО «ИнТехно» из открытого в закрытый вид, который является наиболее благоприятным для внешних и внутренних факторов, влияющих на компанию.

3.2 Рекомендации по переходу кадровой политики ООО «ИнТехно» из пассивного в превентивный тип и условия внедрения мероприятий

На данный момент для компании характерен пассивный тип кадровой политики. Руководство не имеет ясной сформулированной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или же ликвидации неблагоприятных последствий. Соответственно, отсутствует прогноз потребностей в персонале, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Анализа причин событий и последствий не проводится.

Необходим переход к превентивной кадровой политике, при которой у компании имеются обоснованные прогнозы развития кадровых ситуаций. Кадровая служба должна быть оснащена средствами диагностики персонала и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и краткосрочный периоды. Кроме того, основной проблемой является разработка и реализация целевых кадровых программ.

Для данного перехода потребуется расширение функций управления персоналом в ООО «ИнТехно» с добавлением:

- анализа рынка труда;
- анализа конкурентов;
- диагностики кадровой ситуации внутри компании;

- прогнозирования потребности в персонале.

Для того, чтобы все эти функции были осуществимы, предлагаем специалисту по персоналу пройти обучение, так как кадровая аналитика – новое направление в работе компании. Предлагаем использовать онлайн-курс (<https://hr-analytics.geekbrains.ru>).

Блоки обучения:

- основы аналитики;
- инструменты анализа и визуализации;
- продвинутые инструменты анализа;
- обеспечение персоналом;
- оценка персонала;
- обучение и развитие;
- система оплаты труда;
- аналитика рынка труда;
- эффективность труда.

Стоимость онлайн-обучения – 13000 р. единой суммой.

С учетом текущего функционала специалиста по персоналу при расширении функции мы понимаем, что один сотрудник не сможет справиться с таким количеством задач. Поэтому потребуется введение новой должности, как «Специалист по документообороту», который будет заниматься оформлением, регистрацией, введением в базу данных всех документов организации. План внедрения новой должности:

1. Издание приказа об изменении штатного расписания (вводим новую должность).
2. Изменение штатного расписания (вписываем должность).
3. Составление должностной инструкции.
4. Поиск и наём сотрудника.
5. Адаптация сотрудника.
6. Обучение сотрудника.

7. Оценка результатов его работы.

Для специалиста по персоналу предлагаем поднять заработную плату на 20000 рублей в месяц. Новая заработная плата (начисленная) составит 45000 рублей в месяц. Заработная плата (начисленная) специалиста по документообороту – 25000 рублей в месяц.

Через предложенные рекомендации удастся расширить спектр функций управления персоналом ООО «ИнТехно», и кадровая политика компании перейдет к превентивному типу. Проведем условный расчет финансовых затрат в год, которые потребуются для внедрения предложенных мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 – Затраты для внедрения предложенных мероприятий, в год

Показатель	Стоимость, в руб.
Стажировка двух студентов каждый месяц	240 000
Выплаты наставникам за наставничество двух студентов каждый месяц	120 000
З/п специалиста по документообороту с соц. отчислениями	390 000
Повышение з/п специалиста по персоналу с соц. отчислениями	312 000
Обучение специалиста по персоналу	13 000
Итого:	1 075 000

Рассчитаем рентабельность и себестоимость за 2019 г. и примерную выручку, при которой наши рекомендации будут эффективны. Примерную выручку будет обозначать X.

$$\text{Рентабельность (R)} = \text{прибыль от продаж} / \text{выручка} * 100 \%$$

$$R = 41\,588 / 560\,208 * 100 \% = 7,4.$$

$$\text{Себестоимость (СС)} = \text{выручка} - \text{прибыль от продаж.}$$

$$CC = 560\,208 - 41\,588 = 518\,620 \text{ тыс. руб.}$$

$$R = (\text{выручка примерная} - \text{себестоимость}) / \text{выручка примерная}$$

$$0,074 = ((x - (518\,620 + 1\,075))) / x$$

$$(x - 519\,695) / x = 0,074$$

$$x - 519\,695 = 0,074 x$$

$$519\,695 = 0,926 x$$

X = 561 517 тыс. руб. – примерная выручка.

Таким образом, чтобы остаться на том же уровне рентабельности, нужно, чтобы годовая выручка увеличилась на 1 075 тысяч рублей, или на 0,19 %. Если выручка увеличится хотя бы настолько, то предложенные рекомендации будут эффективны для ООО «ИнТехно».

Для внедрения всех предложенных выше рекомендаций нами была разработана функционально-целевая схема (приложение Б). Глобальная цель всех мероприятий: переход кадровой политики из открытого пассивного типа к закрытой превентивной.

Локальные цели:

1. ввести новую должность «Специалист по документообороту»;
2. в области поиска и найма персонала: внедрить поиск и привлечение перспективных студентов; обеспечить возможность оплачиваемой стажировки на предприятии, привлекать друзей, родственников, знакомых.
3. в области адаптации новых сотрудников: разработать памятку новому сотруднику; закрепить конкретных наставников за новыми сотрудниками и ввести дополнительные выплаты за наставничество.
4. в области обучения персонала: учитывать личные потребности сотрудников при организации обучения;
5. в области продвижения персонала: внедрить планирование карьеры и временную ротацию кадров;
6. в области стимулирования персонала: разработать систему стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги.

Вовлеченные в реализацию цели субъекты:

- специалист по кадрам;
- генеральный директор;
- юрист;
- главный бухгалтер;
- внешний консультант;

– начальники структурных подразделений.

Таким образом, предложенные рекомендации вписываются в существующую производственную модель управления персоналом, но возможно потребуются внедрение элементов профессиональной модели, в части расширения функции управления персоналом.

Ожидаемым положительным эффектом является повышение лояльности и приверженности сотрудников к организации, усиление конкурентных позиций, сокращение издержек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование было проведено на базе компании ООО «ИнТехно», относящейся к сфере специализированных строительных работ. Данная сфера характерна высоким уровнем конкуренции, что обуславливает определенную специфику. В частности, для организаций подобных сфер очень важна адекватность кадровой политики как гарантии быстрого реагирования на изменения рынка.

На первом этапе исследования были изучены теоретические материалы, выделено определение термина «кадровая политика», ее типы, виды и требования.

На аналитическом этапе нами был проведен анализ факторов внутренней и внешней среды ООО «ИнТехно» и было выделено, что адекватная кадровая политика для рассматриваемой организации – закрытая превентивная.

Далее было проведено исследование реальной кадровой политики компании. В качестве методов сбора информации был выбран анализ документов (кадровой документации и локальных нормативных актов), а также частично структурированное интервью со специалистом по персоналу. Была выдвинута гипотеза, что реальный тип и вид кадровой политики компании не соответствует требованию адекватности. При анализе полученной информации было выявлено, что реальный тип и вид кадровой политики ООО «ИнТехно» – открытый пассивный. Были выявлены несоответствия в различных областях управления персоналом. Таким образом, гипотеза подтвердилась.

Для перехода от открытой пассивной к закрытой превентивной кадровой политике нами были предложены следующие рекомендации:

- в области поиска и найма персонала: внедрить поиск и привлечение перспективных студентов; обеспечить возможность оплачиваемой стажировки на предприятии, привлекать друзей, родственников, знакомых.

- в области адаптации новых сотрудников: разработать памятку новому сотруднику; закрепить конкретных наставников за новыми сотрудниками и ввести дополнительные выплаты за наставничество.

- в области обучения персонала: учитывать личные потребности сотрудников при организации обучения;

- в области продвижения персонала: внедрить планирование карьеры и временную ротацию кадров;

- в области стимулирования персонала: разработать систему стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги.

Для того, чтобы все рекомендации были внедрены, было выдвинуто предложение ввести новую должность «Специалист по документообороту» и нанять нового сотрудника на нее, а специалисту по персоналу пройти обучение по кадровой аналитике.

Нами также была разработана функционально-целевая схема внедрения перечисленных выше рекомендаций.

Внедрение рекомендаций потребует определенных единовременных и периодических финансовых затрат. Предложенные рекомендации вписываются в существующую производственную модель управления персоналом, но потребуется внедрение в нее элементов профессиональной модели. Ожидается, что в результате данных мероприятий организации ООО «ИнТехно» удастся перейти к закрытому превентивному типу кадровой политики, который является адекватным факторам внутренней и внешней среды. Это поможет организации получить определенные экономические и социальные выгоды: усиление конкурентных позиций, повышение лояльности и приверженности персонала, сокращение издержек, увеличение прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акбулатова А. М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки». – 2018. – №1 (17). – С. 1-4.
2. Аршолоева, О. Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета. – 2015. – С. 160.
3. Афанасьева, Е. С., Мирошниченко, Н. В. / Кадровая политика как инструмент обеспечения конкурентных преимуществ предпринимательских структур / Е. С. Афанасьева, Н. В. Мирошниченко // Вестник института экономики и управления новгородского государственного университета им. Ярослава мудрого. – 2015. – № 3 (19).
4. Бавина, П.А. Ресурсный и кадровый подходы в формировании кадровой политики организации / П.А. Бавина, Л.Г. Круглова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №1. – С. 21-23.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ. – 1998. – С. 132.
6. Бардасова Э. В. Управление развитием кадрового потенциала предприятия, как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике / Э. В. Бардасова, М.А. Зотов, А.С. Поникарова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 1. – С. 192 – 198.
7. Булат, Р. Е. Теория и практика формирования готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – СПб: Стройиздат. –2008. – С. 212.

8. Булат, Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве / Р. Е. Булат – СПб: Бизнес-пресса. – 2010. – С. 197.
9. Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 393-395.
10. Веприкова М.Я. Кадровая политика, как инструмент повышения эффективности муниципальной службы // Экономика и предпринимательство. – № 9. – 2017. – С.128-133.
11. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1231–1235.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / под ред. В.Р. Веснина. – М.: Кнорус. – 2009. – С. 31.
13. Воротникова Т. Н. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Т.Н. Воротникова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» – 2018. – №6. – С. 1-4.
14. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления. – Москва. – 2018. – С. 150.
15. Денисов А. Ф. Отбор и оценка персонала. – М.: Аспект Пресс. – 2016. – С. 304.
16. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский: Изд-во Томского политехнического университета. – 2011. – С. 416.
17. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – № 8.
18. Дуракова И. Б. Управление персоналом. Учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, С.М. Талтынов: – М.: ИНФРА-М. – 2016. – С. 569.

19. Жарова Е. Ю. Адаптация нового сотрудника в организации / Е. Ю. Жарова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013. – № 9.
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М. – 2010. – С. 359.
21. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – Москва: Вершина. – 2009. – С. 320.
22. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. – 2019. – С. 202.
23. Лапочкина С.В., Алмазова Е.С. Компетентностный подход к профессиональному отбору персонала // Успехи современной науки. – 2017. – № 4. – С. 128-130.
24. Лядова И.И. Особенности набора и отбора персонала в организацию // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 3. – С. 80-84.
25. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект. – 2005. – С. 345.
26. Рыбакова А.А, Лясковская Е.А., Управление кадровым потенциалом строительной организации. Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий».
27. Скороходова О.Р. Основные направления, типы кадровой политики организации // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. – № 3. – С. 58-63.
28. Степанова Ю.А. Анализ системы управления персоналом в организации // Евразийское Научное Объединение. – 2015. – № 6. – С. 132-136.
29. Чижов, Н. А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 2007. – С. 107.
30. Шаталова Н. Трудовой потенциал работника: ключевые понятия научного анализа / Н. Шаталова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 3.

31. Аскарлова В. В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы [Электронный ресурс] / В.В. Аскарлова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2012. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-strategiya-upravleniya-personalom>
32. Бабаджанова, Л.В. Лекции по кадровой политики организации / Л. В. Бабаджанова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nsportal.ru/vuz/ekonomicheskie-nauki/library/2019/03/01/konspekt-lektsii-po-distipline-kadrovaya-politika-i>
33. Внешняя и внутренняя среда организации. Их анализ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.refsru.com/referat-746-2.html>
34. Официальный сайт ООО «ИнТехно» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://intehno24.ru/>
35. Спивак В. А. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. А. Спивак // Режим доступа: http://www.plam.ru/bislit/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie
36. Постановление Правительства Российской Федерации «О лицензировании деятельности по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений» от 30.12.2011 г. №1225 (в ред. от 06.10.2017) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70115344/>
37. Постановление Правительства Российской Федерации «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» от 16.02.2008 г. № 87 (ред. 28.04.2020) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12158997/>
38. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 – ФЗ (ред. 24.04.2020) [Электронный курс]: // Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

39. «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 12.02.2020) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/

40. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ИнТехно».

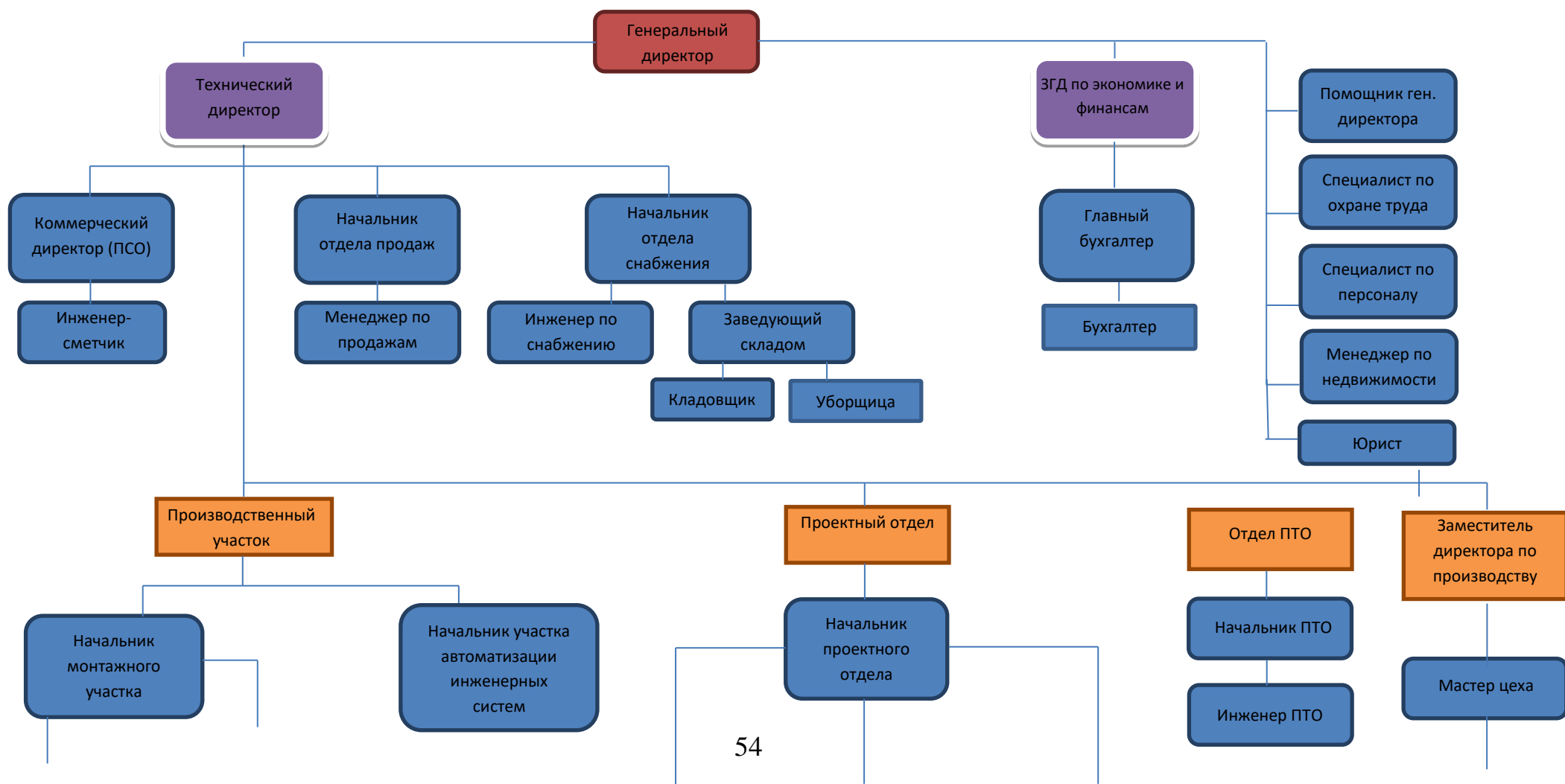
41. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ИнТехно».

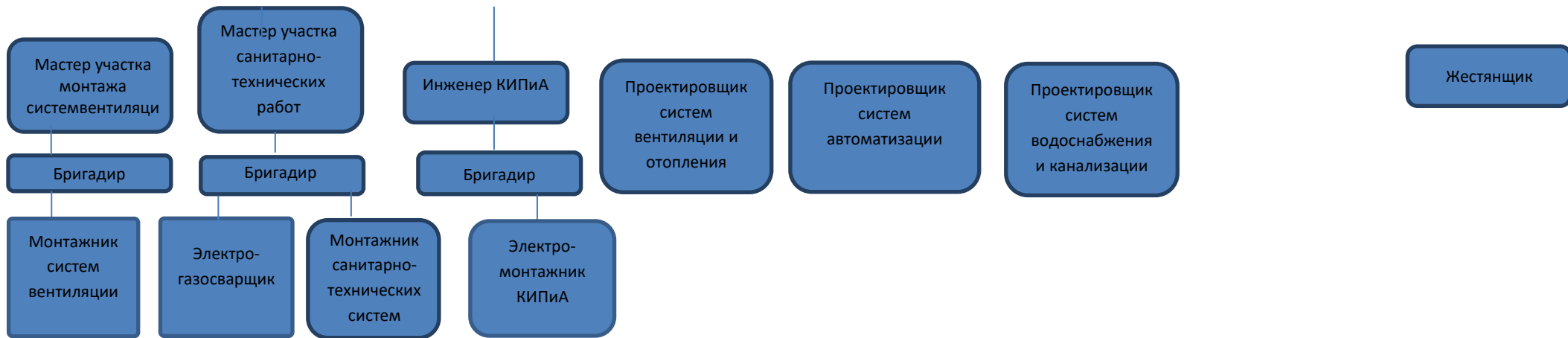
42. Положение ««О порядке обучения и проверки знаний по охране труда работников ООО «ИнТехно».

43. Положение о кадровом резерве ООО «ИнТехно».

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «ИнТехно»





ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Функционально-целевая схема внедрения мероприятий

Цель: переход от открытого пассивного типа кадровой политики к закрытому превентивному	Субъекты, вовлечённые в реализацию цели					
	Специалист по персоналу	Генеральный директор	Юрист	Сторонний консультант	Начальники структурных подразделений	Главный бухгалтер
Расширение функций управления персоналом						
Введение должности «Специалист по документообороту»	Разработать приказ о внесении изменений в штатное расписание, внести изменения в штатное расписание. Провести адаптацию нового сотрудника	Подписать приказ об изменении штатного расписания. Утвердить должностную инструкцию. Утвердить расходы	Изучить должностную инструкцию на предмет соответствия законодательным нормам	Провести работу по поиску специалиста		Согласовать расходы
В области поиска и найма персонала						
Поиск и привлечение перспективных студентов	Найти подходящие учебные заведения, договориться о проведении презентации, провести презентацию	Согласовать время проведения мероприятия				
Обеспечение возможности платных	Подготовить приказ, осуществлять контроль а	Утвердить приказ и расходы			Провести стажировку, дать	Согласовать расходы

стажировок	процессом				оценку стажеру	
Привлечение друзей и родственников.	Передать информацию о необходимости поиска новых сотрудников руководителям структурных подразделений. При необходимости провести процедуру отбора и найма				Распространить информацию среди сотрудников своего отдела	
В области адаптации новых сотрудников						
Разработка памятки новому сотруднику	Разработать памятку, включающую основную информацию о компании, целях, стратегии, принципах работы. Оформить в виде документа / презентации. Представить генеральному директору, доработать, распечатать, распространить	Изучить памятку, дать рекомендации по корректировке. Утвердить окончательный вариант			Проверить стажеров на предмет изучения памятки	
Закрепление конкретных наставников за новыми сотрудниками и дополнительные выплаты за наставничество	Разработать приказ о дополнительном премировании. Представить генеральному директору, откорректировать. Передать в бухгалтерию	Утвердить приказ и расходы			Провести процесс адаптации и организовать контроль знаний и умений по окончании срока стажировки	Согласовать расходы
В области обучения персонала						


Учет личных потребностей сотрудников при организации обучения	Разработать анкету для сотрудников на предмет выявления их увлечений, желаний, карьерных планов. Обработать результаты анкетирования				Провести анкетирование среди сотрудников, передать результаты специалисту по персоналу	
В области продвижения персонала						
Проведение планирования карьеры	Разработать анкету для новых сотрудников для понимания их дальнейших карьерных планов и стремлений. Провести анкетирование. Обсудить дальнейшую карьеру с кандидатом. Разработать индивидуальный план карьеры для сотрудников				Провести оценку рабочего потенциала сотрудников, выделить сильные стороны сотрудника. Предоставить информацию специалисту по персоналу	
Внедрение ротации персонала	Разработать документ, фиксирующий порядок и условия процедуры ротации, откорректировать. На основании анкетирования (на предмет личных желаний) и рекомендаций структурных руководителей предложить сотрудникам временную ротацию на другую	Изучить документ, дать рекомендации по корректировке. Утвердить окончательный вариант	Изучить документ на предмет соответствия нормам законодательства. Дать рекомендации.		Ознакомиться с документом, предложить специалисту по персоналу сотрудников для ротации	

	должность					
В области стимулирования персонала						
Разработка системы стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги	Разработать приказ о дополнительном премировании за выслугу и стаж работы	Утвердить приказ				Согласовать расходы

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова
подпись

« 25 » 11 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование кадровой политики организации

Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

А.Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

К.М. Вершинина

Красноярск 2020