

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. П. Воронцова
подпись
« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование кадровой политики организации

Руководитель	_____	старший преподаватель	А. Н.
	подпись, дата		Поздеев
Выпускник	_____		К. Д. Горева
	подпись,		
	дата		
Консультант	_____	доцент, канд. социол.	С. Н. Лыкова
	подпись, дата	наук	
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	А. Н.
	подпись,		Поздеев
	дата		

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование кадровой политики организации» содержит 91 страницу текстового документа, 18 таблиц, 8 иллюстраций, 2 приложения, 59 использованных источников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРЫ, ПЕРСОНАЛ, ПОДБОР, АДАПТАЦИЯ, АТТЕСТАЦИЯ.

Задачи исследования:

1. Определить сущность, типы и задачи кадровой политики организации;
2. Сформулировать принципы формирования и методiku анализа кадровой политики;
3. Определить особенности кадровой политики на золотодобывающих предприятиях;
4. Определить слабые стороны кадровой политики ООО «Тренд»;
5. Усовершенствовать принципы кадровой политики ООО «Тренд» и оформить их в положение о кадровой политике.

Ядром системы управления персоналом организации выступает кадровая политика, которая присутствует в любой компании в независимости от ее сферы деятельности и размеров. От эффективности кадровой политики зависит успешность деятельности организации.

В ходе исследования были определены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на кадровую политику ООО «Тренд», особенности управления персоналом и принципы кадровой политики ООО «Тренд», выявлены слабые стороны кадровой политики ООО «Тренд».

В итоге был предложен ряд рекомендаций и предложений по совершенствованию кадровой политики, такие как пересмотр принципов кадровой политики, разработка положения о кадровой политике ООО «Тренд» и методики исследования факторов внешней и внутренней среды.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	5
1.1 Сущность, понятие, цели и типы кадровой политики организации.....	5
1.2 Принципы формирования и методика анализа кадровой политики.....	15
1.3 Особенности кадровой политики в золотодобывающих предприятиях.....	23
2 Кадровая политика ООО «Тренд».....	30
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Тренд».....	30
2.2 Анализ кадровой политики ООО «Тренд».....	42
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд».....	56
3.1 Совершенствование принципов кадровой политики ООО «Тренд».....	56
3.2 Разработка методики исследования факторов внешней и внутренней среды ООО «Тренд».....	68
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76
Приложение А.....	83
Организационная структура ООО «Тренд».....	83
Приложение Б.....	84
Положение о кадровой политики ООО «Тренд».....	84

ВВЕДЕНИЕ

Ключевым звеном успешной деятельности любой компании являются ее сотрудники, ведь именно с помощью работы персонала, организация достигает свои цели. Но самостоятельно сотрудники не смогут выстроить слаженную работу, поэтому и необходимо управлять персоналам. В этом должна помочь грамотно разработанная кадровая политика.

Кадровая политика присутствует в любой компании в независимости от ее сферы деятельности и размеров и должна быть направлена на качественный отбор персонала, его адаптацию, обучение и стимулирование в соответствие с потребностями компании. Однако на сегодняшний день многие руководители российских предприятий зачастую не понимают, что четко разработанная кадровая политика приведет их компанию к лидирующим позициям на рынке. И только недавно в России стали перенимать опыт зарубежных стран и внедрять его.

Анализ кадровой политики будет проводиться на примере ООО «Тренд». Сферой деятельности ООО «Тренд» является обслуживание золотодобывающего оборудования, и спец. техники. Одной из проблем организации в сфере управления персоналом является отсутствие сформулированных и документально закрепленных правил введения в должность, обучения, оценки, подбора персонала. В связи с этим в организации некорректно проводятся мероприятия по данным функциям управления персоналом. Это привело к тому, что организации сложно удержать высококвалифицированных и узких специалистов, так как наблюдается текучесть кадров, особенно в первый год работы. Кроме текучести кадров, за последний год на предприятии прослеживается тенденция понижения производительности труда. Перечисленные негативные моменты в деятельности предприятия свидетельствуют о наличии проблем в реализуемой кадровой политике.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать предложения по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд».

Для достижения цели данной выпускной квалификационной работы необходимо выполнить следующие задачи:

1. Определить сущность, типы и задачи кадровой политики организации;
2. Сформулировать принципы формирования и методику анализа кадровой политики;
3. Определить особенности кадровой политики на золотодобывающих предприятиях;
4. Определить слабые стороны кадровой политики ООО «Тренд»;
5. Усовершенствовать принципы кадровой политики ООО «Тренд» и оформить их в положение о кадровой политике.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Тренд».

Предмет исследования – кадровая политика, реализуемая в ООО «Тренд».

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Сущность, понятие, цели и типы кадровой политики организации

Кадры являются основой любой организации, ведь без них организация не только не сможет продуктивно функционировать, ее просто не будет. Люди в организации создают продукт, от них зависит то, чем является организация, какое место она занимает в обществе. Поэтому персонал организации является самым важным и дорогим ресурсом любой компании. Для того чтобы обеспечить предприятие необходимым количеством работников, а также эффективно управлять их трудом, необходим современный подход к управлению человеческими ресурсами.

По мнению Амстронга «управление человеческими ресурсами (управление персоналом) - это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей».[1] Исходя из организационных целей организации руководители должны выстраивать цели системы управления персоналом.

Определение направлений и основ работы с кадрами, реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику, которая является важнейшей составной ориентированной политики организации, так же как финансовая, экономическая, технологическая политики, политики по отношению к конкурентам и экологии. Под политикой организации подразумевается - система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. [4]

Далее определим, что из себя представляет кадровая политика.

Понятие «кадровая политика» издавна применяется в кадровой сфере нашей страны, но на сегодняшний день множество авторов, изучающие управление персоналом, дают различные определения кадровой политики.

Зачастую они акцентирует внимание на наиболее важных с их точки зрения сторонах, задачах, формах проявления кадровой политики. Изучив существующие работы на данную тему, можно выделить два толкования термина «кадровая политика»: в широком и узком смыслах.

Широкий смысл – это принципы работы с кадрами, которые формулируются исходя из целей организации. Узкий смысл – это набор правил, которые применяются непосредственно в работе с кадрами. Результаты анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению кадровой политики

Авторы	Определения кадровой политики	
	в широком смысле	в узком смысле
Кибанов А. Я. [26, с. 195]	Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации	
Базаров Т. Ю. [4]	Система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы	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

Продолжение таблицы 1

Авторы	Определения кадровой политики	
	в широком смысле	в узком смысле
Дуракова И. Б. [17]	Система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации	
Веснин В. Р. [8, с. 104]		Система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы
Шапиро С. А. [59, с. 278]	Совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают	

Как видно из таблицы 1, приведенные в ней мнения не противоречат друг другу, а подчеркивают различные стороны понятия «кадровой политики». Все вместе они достаточно полно раскрывают всю суть данного термина и имеют схожие элементы, которые и являются главными признаками кадровой политики:

- осуществляет определенное воздействие на персонал организации;
- данной воздействию тесно связано непосредственно с целями и задачами стратегией управления персоналом и организации в целом;
- воздействие и управление стимулирует движение трудовых ресурсов, а также регулирует их рациональное использование.

Рабочим определением понятия кадровой политики предлагается использовать:

Кадровая политика – составная часть управления персоналом, совокупность определённым образом сформулированных принципов и правил работы с кадрами, которые позволяют достичь цели организации.

Следует более четко разделять понятия «кадровая политика» и «стратегия управления персоналом». Кадровая политика устанавливает общие базовые идеуправления персоналом, а также значение и желаемые перспективы формирования и развития персонала. Стратегия управления персоналом, в свою очередь, детализируется в конкретных и реальных целях, планах и программах.[21]

Принципы кадровой политики формируются исходя из особенностей системы управления персоналом, под влиянием факторов внешней и внутренней среды, способствуют созданию квалифицированного, сплоченного и удовлетворенного трудом персонала, который в свою очередь позволяют достигать цели и задачи управления персоналом и организации в целом. Условия формирования кадровой политики представлены на рисунке 1.

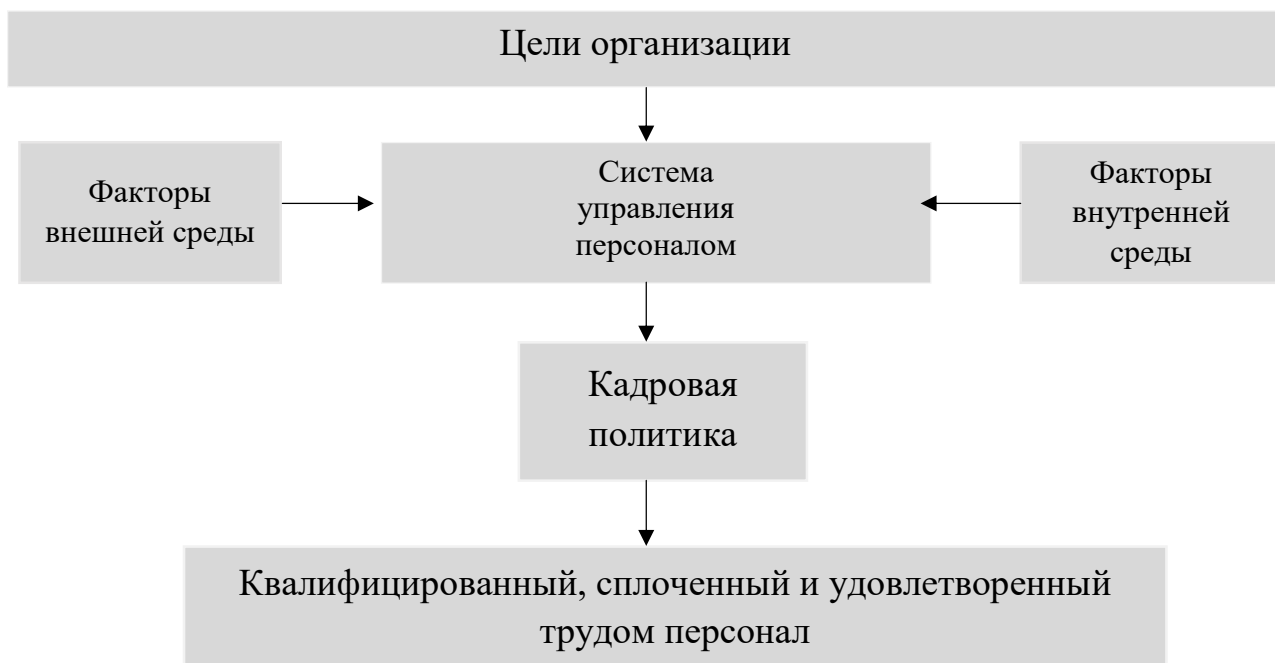


Рисунок 1 – условия формирования кадровой политики, ее цели и результаты

Кадровая политика тесно связано со всеми областями хозяйственной политики организации. Принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах предприятия: управление производством, управление экономической деятельностью и др.)

Субъектами кадровой политики выступают высшее руководство, функциональное подразделение. Объект кадровой политики – персонал организации. [46]

Принято выделять отдельные направления кадровой политики, которые совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной фирме. Иными словами, направления кадровой политики компании должны соответствовать функциям системы управления персоналом: найм и подбор, стимулирование и мотивация сотрудников, адаптация кадров, обучение и развитие персонала и т.д.

Кадровая политика реализуется через кадровые практики и кадровые работы. Кадровые практики – это система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разрабатываемых и применяемых в организации. Например, организация адаптации, подбора, оценки и т. д. Кадровые работы – это деятельность по реализации кадровых практик, т. е. наем персонала (проведение собеседования), заполнение кадровой документации и т. д.

Цели и задачи кадровой политики представлены на рисунке 1.[37, 9]

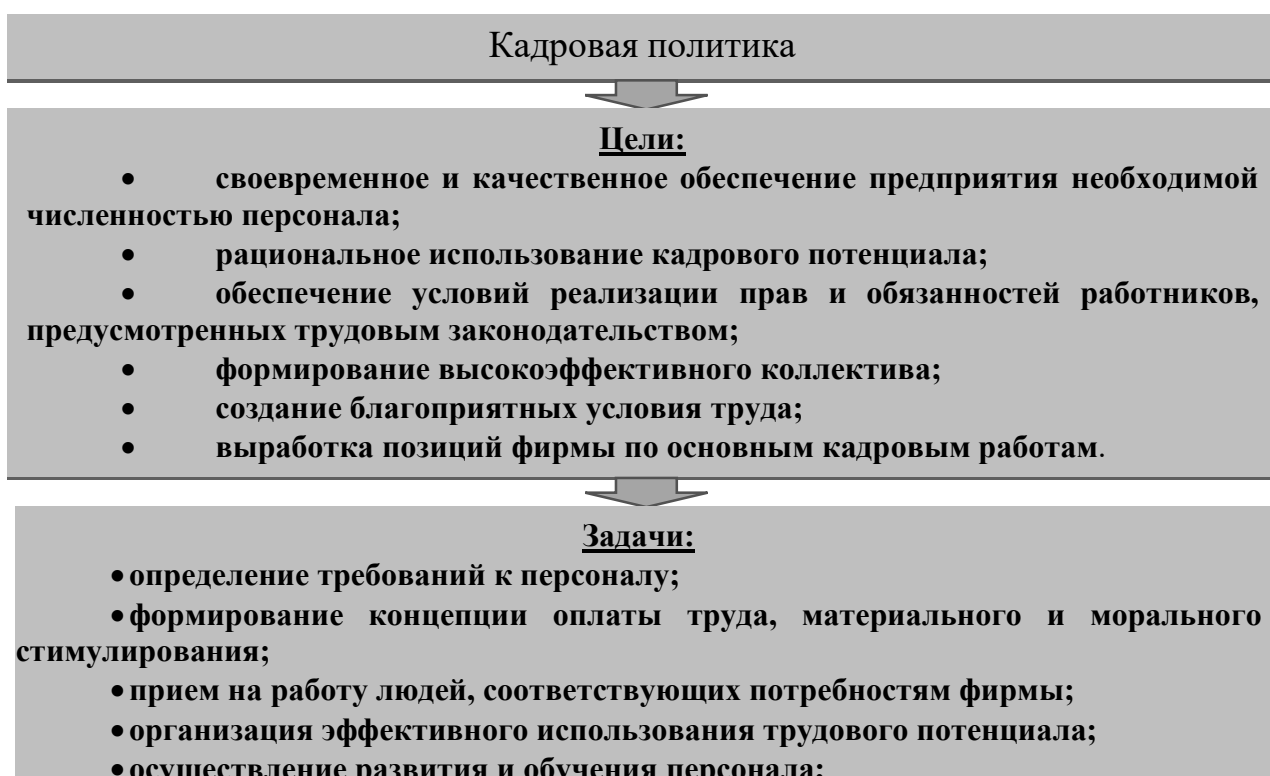


Рисунок 2 – цели и задачи кадровой политики

Таким образом главная цель кадровой политики организации – это обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. [4]

Ценность кадровой политики заключается в том, что посредством ее на предприятии формируется конкурентоспособный трудовой потенциал, который способствует развитию предприятия и достижению целей.

Кадровой политикой обладают все без исключения организации, вне зависимости от сферы деятельности, размера компании, ее прибыли и формы собственности. В достаточно крупных организациях кадровая политика закреплена документально в Положении о кадровой политике. Также принципы кадровой политики можно найти следующих документах: Устав предприятия; Трудовой договор работника; Правила внутреннего трудового распорядка; Коллективный договор; Договор учредителей; Бизнес план организации; Должностные инструкции; Положение о подразделениях; Положения об оплате труда, аттестации, адаптации и т.д. [18]

Если рассматривать небольшие организации, то в них кадровая политика не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок руководителей. Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации, убедить персонал в ее доброй воле; улучшить взаимодействие подразделений; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений; улучшить морально-психологический климат и проч.[8]

Проанализировав работы авторов [37, 17, 23, 53, 50, 7, 35] можно сказать, что на сегодняшний день существует несколько подходов для классификации типов кадровой политики. Первый подход основывается на степени формализации кадровой политики, в нем выделяют:

1. Документированная кадровая политика – цели и принципы управления персоналом и кадровой политики закреплены в документах, которыми руководствуются сотрудники в работе.

2. Декларируемая - цели и принципы управления персоналом, которые заявляются руководством.

3. Реальная - цели и принципы управления персоналом, проявляющиеся в выборе кадровых практик и повседневной кадровой работе.

Данные типы кадровой политики должны максимально не расходиться.

Второй на уровне осознанности руководством кадровой политикой скорости реакции на изменения среды организации. При этом подходе выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- проактивная;
- активная.

При пассивной кадровой политики у руководства организации отсутствует четко разработанная программа в отношении персонала, оно вынуждено работать в экстренно-спонтанном режиме реагирования на возникшие конфликтные ситуации без анализа их причин и возможных последствий. Также отсутствуют прогнозы кадровых потребностей в персонале, диагностика кадровой ситуации в целом. Данный тип кадровой политики свойственен компаниям, которые не располагают достаточными финансовыми средствами для проведения анализа кадрового состояния предприятия, либо организациям, которые не считают нужным уделять внимание работе с персоналом.

Реактивная кадровая политика характеризуется наличием фрагментарной программы действий у руководства организации относительно персонала. Руководство обладает средствами диагностики персонала, контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, владеет развитием

кризисной ситуации в целом и анализирует причины и последствий возникших кадровых проблем, к которым относятся: конфликтные ситуации среди

сотрудников, недостаточная мотивация персонала; недовольство условиями труда; недостаток квалифицированных кадров в условиях потребности в них.

Исследование изменений факторов внешней и внутренней среды проводятся не систематически, в связи с этим реагирование проводится после изменений.

Следующий тип –проактивная кадровая политика. Данному типу свойственно наличие обоснованных прогнозов возникновения кризисных ситуаций. Руководство прогнозирует потребности в кадрах на краткосрочный и среднесрочный периоды, занимается развитием работников, имеет средства диагностики персонала, а также составляет прогнозы по кадровой ситуации в целом. Реакция на изменения факторов проводится заблаговременно.

Особенности активной кадровой политики заключается в том, что кадровая политика разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды.

Третий подход для выделения типов кадровой политики основывается на степени открытости организации по отношению к внешней среде при работе с кадрами. Данный подход подразделяет кадровую политику на открытую и закрытую.

Основные характеристики типов кадровой политики представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные характеристики открытой и закрытой кадровой политики

Составляющие работы с персоналом	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Привлечение новых сотрудников, отбор кандидатов	Частое привлечение новых кадров отбор, по признакам пригодности должности, высокая конкуренция на внешнем рынке труда	Дефицит кадров на внешнем рынке труда отсутствие постоянного притока новых работников отбор преимущественно на низовые должности
Адаптация вновь принятых сотрудников	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Должностной и профессиональный рост может сдерживаться политикой частого привлечения новых, обученных современным методам работников	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется 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 сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимо специально инициировать процесс разработки и внедрения инноваций, высокое чувство сопричастности работников, ответственности за реализацию изменений

Открытая кадровая политика характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли или регионе, также она может быть особенностью организации, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

Закрытая кадровая политика – особенность организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребности занятых работников в сопричастности.

При открытой кадровой политике для персонала нет возможности карьерного роста, поскольку на должность привлекаются более опытные сотрудники извне, чего нельзя сказать про закрытую кадровую политику. Иными словами – закрытая кадровая политика направлена на развитие собственного персонала, в отличие от открытой – как правило, в ней будет большая текучесть кадров и плохой имидж организации. [40]

В каждой организации применяют различные принципы кадровой политики, и поэтому при анализе можно выявить характеристики, которые соответствуют каждому виду кадровой политики.

1.2 Принципы формирования и методика анализа кадровой политики

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. Разработка кадровой политики является ключевым элементом стратегического планирования организации. В зависимости от стадии жизненного цикла организации, изменения факторов внешней среды, кадровая политика может видоизменяться, что обуславливает необходимость в знании процессов разработки и планирования кадровой политики. Также руководство

компания должно проводить оценку результативности, применяемой кадровой политики.

В первую очередь при разработке и реализации определенной кадровой политики, нужно соблюдать ряд требований, предъявляемые к ней, которые непременно необходимо соблюдать каждой организации для ее эффективного существования. Изучив труды авторов [37, 2, 3,33, 35, 30] можно выделить следующие требования:

1. Осознанность. Проводимая кадровая политика предприятия должна быть полностью осознана со стороны руководства. Руководители компании должны четко и ясно сформулировать желаемые принципы кадровой политики, охватывающие основные направления работы с персоналом, документально их зафиксировать и довести до всех сотрудников организации.

2. Кадровая политика должна отвечать требованиям последовательности и логичности, т. е. кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией организации, способствовать достижению организационных целей, и принципы ее элементов не должны противоречить друг другу. В этом отношении кадровая политика представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

3. Адекватность заключается в том, что для осуществления успешной кадровой политики, руководство предприятия должно учитывать влияние факторов внутренней и внешней среды, проводить систематический анализ изменения данных факторов. Также реализация кадровой политики связана с определенными издержками для предприятия, поэтому она должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей организации.

Рассмотрим факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики. Внешней среды – это источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной

силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Согласно авторам [11, 14] выделяют следующие факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней и внутренней среды представлены на рисунке 2.



Рисунок 3 - Факторы формирования кадровой политики организации

4. Следующее требование, предъявляемое к кадровой политике – гибкость. В рамках этого требования, кадровая политика обязана быть стабильной, и в это же время динамичной, т. е. и оперативно приспосабливаться к важным изменениям окружающей среды, внутренних факторов, оказывающих влияние на ее формирование. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

5. Законность. Кадровая любой организация должна следовать законодательной базе, принятой в стране. Таким образом одним из важных пунктов будет запрещенность любой дискриминация по половому,

возрастному, национальному и пр. признаках при формировании кадровой политики на предприятии.

6. Также кадровая политика предприятия должна соответствовать этическим нормам и обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Требование этичности предполагает соблюдение этических норм, правил поведения, взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами) и деловой этикет (правилами поведения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления). Руководству нужно знать, какие нормы складываются в коллективе. От их качества зависит работа организации.

Соблюдение вышеописанных требований обязательны, если компания придерживается только некоторых из них, то это грубая ошибка. Когда мы говорим об эффективности кадровой политики, необходимо убедиться в том, что она соответствует каждому предъявляемому требованию.

Так как кадровая политика является ядром системы управления персоналом, ее формирование происходит с учетом модели управления персоналом, принятой в организации. Рассмотрим существующие модели управления персоналом:

Модели управления персоналом

1. Патерналистская модель. Данная модель предполагает, что организация рассматривается как единая семья, руководители выступают по отношению к подчинённым как родители, а работники соответственно, как их дети. Идеальный сотрудник патерналистской модели – это послушный работник, который качественно выполняют свою работу.

Управление сосредоточено в руках руководства, которое должно не только заботиться о своих «детях», но и контролировать их работу.

При такой модели управления персоналом функции отдела кадров сводятся к оформлению кадров, реализации социальных программ, через

которые и проявляется забота о сотрудниках, и контактам с профсоюзами. Данная модель управления персоналом направлена на производство качественной продукции или качественное оказание услуг и при этом управление ориентировано на человеческий ресурс.

На формирование патерналистской модели влияют следующие факторы: высокая конкуренция на рынке труда, дефицит рабочей силы, низкая конкуренция на товарном рынке, руководство понимает свою ответственность за своих работников.

2. Производственная модель рассматривает сотрудников организации как средство производства, как «винтик» предприятия. Исполнительный работник, выполняющий точно задания и поручения – это хороший работник в глазах руководителей. Функцию управления реализуют руководители. Для осуществления деятельности предприятие, руководство манипулирует структурой и численностью персонала, разрабатывает и вводит стандарты работы, а также контролирует как сотрудники выполняют свои должностные обязанности.

В задачи отдела кадров входят: оформление кадров, реализация социальных программ, контакты с профсоюзами, контроль использования кадров.

Данная модель ориентирована на достижение целей и задач предприятия.

3. Профессиональная модель. Работники при такой модели управления персоналом – ключевой и ограниченный ресурс организации. Управление персоналом выступает как специальная сфера деятельности предприятия. Профессиональная модель направлена на достижение целей и задач организации.

Для осуществления деятельности организации применяется научная организация труда, при наличие высококвалифицированных сотрудников. Управление персоналом занимается профессиональный отдел кадров, функциями которого являются: оформление кадров, реализация социальных программ, контакты с профсоюзами, контроль использования кадров, прогноз

рынков труда, разработка и реализация программ, методологическая поддержка научной организации труда.

4. Модель управления человеческими ресурсами. Управление персоналом данной модели ориентировано в первую очередь на людей, работник является ключевым, ограниченным и специфическим ресурсом производства. Управление персоналом – совместная ответственность руководителей и кадровой службы. В организациях, использующих эту модель, на первый план выходят стимулирование, развитие кадров. При выполнении должностных обязанностей происходит самореализация персонала. Функции отдела кадров: оформление кадров, реализация социальных программ, контакты с профсоюзами, контроль использования кадров, прогноз рынков труда, разработка и реализация программ, методологическая поддержка научной организации труда, изучение мотивации сотрудников, обеспечение взаимосвязи между руководителями и сотрудниками.

Анализ кадровой политики организации будет проводиться на соответствие вышеописанным нормативным требованиям. Методика анализа представлена в таблице 3 на следующей странице.

Таблица 3 – методика анализа кадровой политики организации

Требование к КП	Оценочные шкалы	Методы сбора информации
Осознанность	3. Принципы и правила работы с персоналом осознаны руководством организации и документально закреплены в едином документе.	Анализ документов, интервью с кадровыми сотрудниками и руководителями подразделений.
	2. Принципы и правила работы с кадрами осознаны и документально закреплены по нескольким функциям УП, единый документ отсутствует.	
	1. Принципы и правила работы с кадрами не закреплены документально.	

Продолжение таблицы 3

Требование к КП	Оценочные шкалы	Методы сбора информации
Гибкость	3. Сотрудники кадровой службы проводят анализ изменений факторов среды и планируют превентивные кадровые мероприятия.	Анализа документов: положение об отделе кадров, должностных инструкций кадровых работников
	2. Сотрудники кадровой службы проводят мониторинг изменений факторов среды, но не проводят превентивные мероприятия.	
	1. Сотрудники кадровой службы не проводят мониторинг факторов среды.	
Адекватность	3. Принципы КП организации соответствует специфики деятельности, модели УП, типам КП.	Анализ факторов внешней и внутренней среды, анализ документов
	2. Принципы КП организации соответствует и типу, и модели, но не специфики деятельности.	
	1. Соответствие отсутствует.	
Логичность	3. Принципы и правила работы с кадрами не противоречат друг другу, проводятся последовательные кадровые мероприятия.	Анализ документов, интервью с кадровыми сотрудниками и руководителями подразделений.
	2. Принципы и правила работы с кадрами имеют некоторые противоречия. (обнаружено не более трех противоречий)	
	1. Принципы и правила работы с кадрами проявляются в хаотичном проведении кадровых мероприятий. (обнаружено более трех противоречий)	
Законность	3. Нормы и правила работы с персоналом соотв. действующему законодательству.	Анализ документов
	2. Нормы и правила работы с персоналом соотв. законодательству только на документальном уровне. (обнаружено не более трех противоречий)	
	3. Нормы и правила работы с персоналом имеют нарушения. (обнаружено более трех противоречий)	
Этичность	1. Принципы, нормы и правила работы с кадрами соблюдают этические и моральные нормы.	Анализ документов и интервью с сотрудниками и руководителями

	2. Принципы, нормы и правила работы с кадрами соблюдают этические и моральные нормы частично.	подразделений
	1. Не соблюдают.	

Критерием эффективности кадровой политики считается ее соответствие заявленным нормативным принципам.

Также стоит отметить что при анализе существующий в организации кадровой политики кроме оценки собственных ресурсов, результатов работы и процедур по управлению персоналом, возможно также исследовать опыт и сравнить полученные показатели с соответствующими других ведущих предприятий. Такой метод анализа имеет название «бенчмаркинг», и часто только с его помощью появляется возможность провести точную оценку, которая бы учитывала специфику предприятия и отрасли в целом.

Резюмируя можно сделать вывод, что при грамотно разработанной кадровой политике должно обеспечиваться:

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива за счет своевременного повышения профессионального уровня рабочих;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников;
- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений, соблюдается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;
- осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства;

1.3 Особенности кадровой политики в золотодобывающих предприятиях

Так как на формирование кадровой политики оказывает влияние специфика деятельности организации, рассмотрим особенности кадровой политики именно в золотодобывающих предприятиях.

Золотодобывающая промышленность в России начала свое развитие в период формирования рыночной экономики и является одной из самых перспективных отраслей российской промышленности по причине того, что имеет значительный потенциал роста. В России сосредоточено 14% мировых

разведанных запасов золота и объем запасов золота в недрах страны превышает 13,8 тыс. тонн. [22]

На сегодняшний день российские компании – одни из самых эффективных на планете. По количеству произведенного золота Россия уверенно, начиная с 2013 г., занимает третье место в мире (с долей мирового рынка 7,9%), уступая лишь Китаю и Австралии. За всю историю государства в России добыто свыше 18 тыс. т золота. В Российской Федерации действует 475 золотодобывающих предприятий. [20]

Также труд персонала, работающего в данной отрасли хорошо оплачивается, по данным Росстата величина заработной платы сотрудников предприятий по добыче полезных ископаемых, а именно металлических руд, значительно превышает уровень заработной платы работников других отраслей.

Рассмотрим особенности золотодобывающей отрасли.

1. Отдаленность месторождений от населенных пунктов. В связи с тем, что горнодобывающие предприятия часто находятся в районах с неразвитой инфраструктурой, появляется проблема обеспечения производства трудовыми ресурсами. Эти обстоятельства определяют особую значимость социально ответственного поведения организации в отношении своих работников.

2. Тяжелые условия труда. Несмотря на механизацию многих технологических процессов, горняки работают в тяжелых и экстремальных условиях, используя значительную долю физического труда. При этом к профессиональной подготовке горняков предъявляются высокие требования. Также им необходимо умение принимать решения в экстремальных ситуациях.

3. Преобладание работ ремонтного характера. На предприятиях золотодобывающей промышленности ввиду сложных эксплуатационных условий использования оборудования и его быстрого износа значительную роль в организации производственного процесса играет стабильное

функционирование ремонтных служб. Как известно, основные функции ремонтного персонала заключаются в выполнении капитальных, средних и малых ремонтов оборудования, его осмотров и межремонтного обслуживания.

К

дополнительным функциям ремонтников относятся наблюдение за работой оборудования, контроль над его правильной эксплуатацией, ведение журналов ремонта оборудования, обеспечение запасными частями и т.п. Все это осложняет процесс обучения сотрудников. [32]

4. Старение кадров. В число острейших проблем входит естественное старение рабочей силы, в результате которого большинство старших и ведущих специалистов, в том числе инженеров приближается к пенсионному возрасту. Такая тенденция таит угрозу невозможности и полной утраты производственного опыта и организационных навыков кадровым составом.

Также большинство предприятий заинтересованных в привлечении молодых специалистов, «гибких» и динамичных, имеющих за плечами существенный опыт работы, должны предлагать им условия труда и социально-бытовое обеспечение, уступающие условиям, предлагаемым компаниям конкурентам или других отраслей. [52]

5. Повышение производительности труда. Предприятия, не имеющие возможность увеличить объемы добычи, вынуждены решать вопрос повышения производительности труда, в том числе и за счет рационализации численности персонала. [29]

Далее рассмотрим более подробно условия труда сотрудников золотодобывающей отрасли:

1. Длительный, активный и сезонный характер деятельности;
2. Напряженность графика работы (суточного, недельного, сезонного);
3. Ограниченное время для восстановления сил, отсутствие условий для полноценного активного отдыха;
4. Большие физические нагрузки;
6. Угроза для здоровья и жизни (изношенная техника, низкая квалификация персонала, негативные природные условия повышают риск возникновения производственного травматизма, заболеваний, несчастных случаев)

7. Информационная изоляция – ограничение различных видов информации (личной, специальной, массовой);

8. Монотонность выполняемых действий, операций, обстановки;

Так как труд данной категории персонала можно отнести тяжелому, к нему сложно адаптироваться, а также трудно вновь привыкать к социальному окружению (семья, родственники, друзья, коллеги на новой временной работе) после окончания рабочего сезона. В связи с этим наблюдается текучесть кадров среди рабочих специальностей золотодобывающей отрасли, что свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда.

Также большую часть сотрудников золотодобывающих предприятий составляют иностранцы (граждане стран ближнего зарубежья), которые соглашаются работать на худших, чем россияне, условиях. С одной стороны, они являются материально заинтересованными сотрудниками, ответственно выполняют свою работу, с другой стороны, очень часто они являются мало-подготовленными к работе с техникой, не знают специфики технологического процесса. В результате часто случаются аварии, травмы, вывод оборудования из строя, простои техники.

Масштабное техническое переоснащение действующих старых предприятий, их структурная реорганизация и особенности организации труда персонала золотодобывающей отрасли выдвигают особые требования к уровню профессиональной подготовки, к переподготовке и подбору кадров, которые в настоящее время служат источником сильнейшего конкурентного преимущества, во многом определяющего успешность деятельности всей компании. Именно поэтому высшую степень актуальности приобретает разработка грамотной долгосрочной кадровой политики.

Определив специфику золотодобывающей деятельности, можно сформулировать основные особенности системы управления персоналом и принципы кадровой политики в ремонтных подразделениях (таблицы 4 и 5).

Таблица 4 - Особенности системы управления персоналом, обусловленные спецификой деятельности

Особенности отрасли	Особенности организации труда и управления персоналом
Непрерывность производства	Вахтовый метод работы персонала
Отдаленность месторождений от населенных пунктов	
Тяжелые и экстремальные условия труда	Забота о психологическом и физическом здоровье персонала
	Повышенные требования к безопасности труда
Преобладание работ ремонтного характера	Высокий удельный вес рабочих профессий

Таблица 5 - Принципы кадровой политики, кадровые практики, обусловленные особенностями управления персоналом

Особенности организации труда и управления персоналом	Принципы кадровой политики
Вахтовый метод работы персонала	1. Организация комфортных социально-бытовых условий проживания, акцент на досуговые и культурные аспекты проживания;
	2. Формирование бригад из сотрудников со схожими личностными характеристиками личности.
	3. Особые требования при приеме на работу к здоровью персонала
Забота о психологическом и физическом здоровье персонала	1. Комплексная программа социальной адаптации сотрудников.
	2. Организация комфортных социально-бытовых условий проживания, акцент на досуговые и культурные аспекты проживания;
	3. Формирование бригад из сотрудников со схожими характеристиками личности.
Повышенные требования к безопасности труда	1. Систематическая проверка рабочих мест на их безопасность;
	2. Жесткий контроль профессиональной адаптации и усвоения требований к ТБ;
	3. Регулярное обучение по технике безопасности сотрудников рабочих специальностей;
	4. Регулярное проведение аттестация персонала на соответствии занимаемой должности.

Высокий удельный вес рабочих профессий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поднятие престижа рабочих специальностей 2. Сотрудничество с учебными заведениями, центрами занятости.
--	--

Кроме перечисленных мероприятий для эффективного обучения и передачи опыта от «старшего к младшему» необходимо внедрять наставничество.

Рассмотрим примеры того, какие принципы и особенности применяют ведущие предприятия России, схожих отраслей.[13, 42]

ПАО «НК «Роснефть» – лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтяная компания мира по объему добычи жидких углеводородов и запасам нефти.[44]

ПАО «Полюс» — крупнейший производитель золота в России и одна из 10 ведущих глобальных золотодобывающих компаний, себестоимость



производства на предприятиях которой является одной из самых низких в мире. [45]

Рисунок 4 – особенности кадровой политики ведущих предприятий отрасли

В заключении можно сказать, что кадровая политика предприятий золотодобывающей отрасли в первую очередь должна быть направлена на обеспечение организации необходимым количеством качественного персонала, который способен эффективно выполнять свои должностные обязанности, и

Также предприятия данной отрасли должны уделять особое внимание к безопасности труда с помощью определённых мероприятий, организации комфортных социально-бытовых условий проживания, обеспечивать профессиональное развитие и высокий уровень удовлетворённости работников условиями труда, работой и организацией в целом.

Все процессы, и мероприятия, предусмотренные кадровой политикой не должны противоречить действующему законодательству.

При разработке кадровой политики на золотодобывающем предприятии необходимо, во-первых, приводить ее в соответствие с нормативными требованиями, которым она должна соответствовать, во-вторых, учитывать особенности отрасли, влияющих на систему управления персоналом.

Нормативные требования, которым должна соответствовать кадровая политика рассматриваемой отрасли представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – нормативные требования

2 Кадровая политика ООО «Тренд»

2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Тренд»

Общество с ограниченной ответственностью «Тренд» основано 09 апреля 2006 года и зарегистрировано по адресу: 660017, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Мира 102.[56]

ООО «Тренд» является дочерней компанией Холдинга «СибЗолото».

Холдинг «СибЗолото» уже более 10 лет является частью золотодобывающей отрасли России. На сегодняшний день это стабильное динамично развивающееся предприятие, ведущее работу на россыпных месторождениях. Холдинг «СибЗолото» уверенно входит в 20 крупнейших российских золотодобытчиков и объединяет 4 артели, которые имеют месторождения в Красноярском крае, Кемеровской области, республике Хакасия.[43]

Золотодобывающие подразделения ООО «Сибзолото» представлены десятками участков добычи, обеспеченными полным комплексом необходимого горного технологического оборудования, техники и объектами социально-культурного быта.

Приоритетные направления деятельности Холдинга «СибЗолото»:

- добыча золота на россыпных месторождениях открытыми способами добычи;
- проведение геологоразведочных работ на объектах будущей деятельности;
- приобретение новых лицензионных площадей;
- извлечение мелкого и тонкого золота посредством внедрения новых технологий;
- глубокая переработка добытого золота. [43]

Специфика деятельности организации предъявляет особые требования к производству, организации труда, персоналу и условиям труда.

Холдинг «СибЗолото» проявляет заботу о сохранении окружающей среды. Предприятие имеет артели в разных районах региона, которым свойственны определенные геологические особенности, и в соответствии с которыми организация подбирает оптимальные технологии добычи. Добыча россыпного золота ведется гидромеханическим способом, не используются химикаты для осаждения взвешенных компонентов. Только естественные природные процессы, когда в результате промывки породы собираются крупинки с золотом. В работе используется различное оборудование, эффективное на данном конкретном объекте. В арсенале компании есть практически весь спектр добывающего оборудования российского и канадского производства.

Холдинг «СибЗолото» обеспечивает достойные условия эффективного ведения работ, труда и отдыха. Собственными силами создается транспортная и социальная инфраструктура дороги, ЛЭП, вахтовые поселки, производственная база предприятия. Ежегодно ведется строительство новых и расширение уже существующих поселков. Создаются новые рабочие места. На участках расположены столовые, прачечные, бани, спортивные площадки. В каждой комнате телевизор и спутниковое телевидение, холодильник, чайник. [43]

Внедрение современных методов золотодобычи требует соответствующей специализации сотрудников. Приоритетный ориентир кадровой политики ООО «Сибзолото» — высококвалифицированный персонал. Коллектив предприятия включает как сотрудников с опытом и стажем работы, так и молодых специалистов, которые регулярно проходят курсы повышения квалификации.

По итогам работы в сезоне 2018 года Сибзолото заняло 1 место среди предприятий России, добывающих россыпное золото отдельной добычей и поднялось в общем зачете среди золотодобывающих компаний с 17 на 15 место. [10]

Рейтинг предприятий и основные конкуренты представлены на рисунке
1 на следующей странице.

Производство золота за 2018 г., тонн

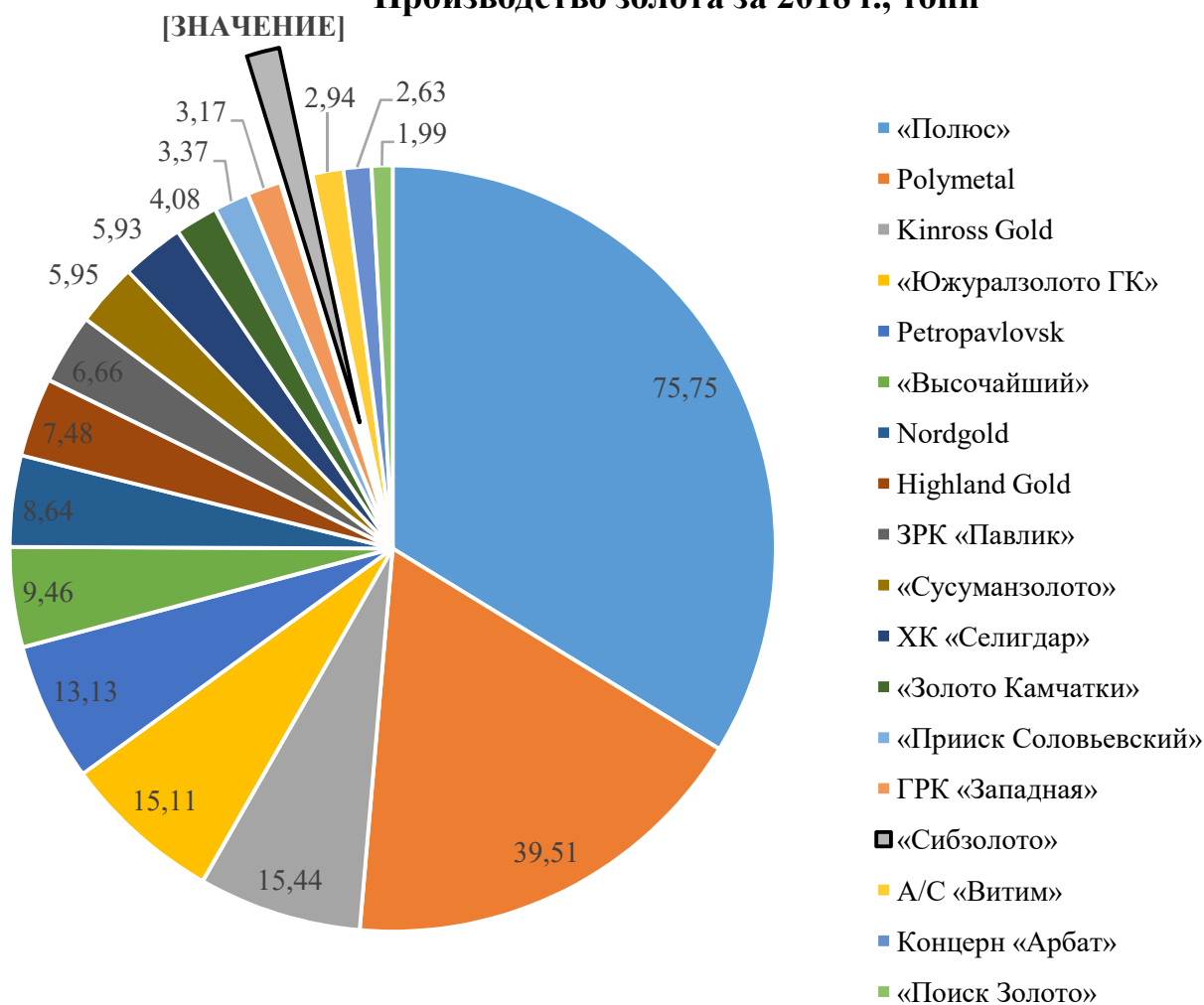


Рисунок 6 – Рейтинг российских производителей за 2018г

Как видно из диаграммы лидером по добыче золота является ПАО «Полюс», который в 2018 году произвел 75,8 тонн золота. Уровень производства СибЗолота же составляет всего 3, 1 тонн. Исходя из этого можно сделать вывод, что предприятию следует привлекать высококвалифицированных специалистов и развивать профессионализм уже работающих сотрудников. Что позволит внедрить новые подходы и методы добычи, чтобы увеличить размер произведённой продукции.

Отрасль золотодобычи предполагает жесткое регулирование со стороны законодательства. Данную отрасль регулируют множество федеральных

законов, статьи УК РФ, ГК РФ. Особое влияние на деятельность золотодобывающих предприятий оказывает ТК РФ, в который входят такие законы как глава 47 ТК РФ, устанавливающая особенности регулирования труда лиц, работающих вахтовым методом, а также гл. 50 ТК РФ, предусматривающая особые правила регулирования труда лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и т. д. А также законодательные акты, регулирующие деятельность по охране труда.

ООО «Тренд» является юридическим лицом, его правовой статус определяется Гражданским кодексом РФ, Законом, Учредительным договором в случае нескольких участников и Уставом организации. Срок деятельности предприятия не ограничен. [55]

ООО «Тренд» предоставляет ремонт и обслуживание золотодобывающего оборудования, тяжелой и спец. техники, а также осуществляет следующие виды деятельности:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- транспортная обработка грузов, хранение и складирование;
- организация перевозок грузов;
- подготовка участка для горных работ;
- разведочное бурение;
- добыча руд и песков драгоценных металлов и руд редких металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).

Уставный капитал ООО «Тренд» составляет 20000 рублей. Максимальный размер доли участника не ограничен. [55]

Высшим органом ООО «Тренд» является общее собрание участников.

ООО «Тренд» имеет линейно-функциональную организационную структуру. 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.

Миссия ООО «Тренд» – обеспечение бесперебойного процесса добычи руды холдингом «Сибзолото», а также насыщение российского и зарубежного рынков товарами и услугами, производимыми и предоставляемыми обществом, а также получение прибыли.

Но кроме этого предприятие выполняет еще и заказы по ремонту других организаций, а также производит продажи расходных и запасных запчастей для оборудования и спец. техники.

Гарантией успешного развития организаций, осуществляющих свою деятельность в условиях рынка, является достижение положительного финансового результата, который, в свою очередь, является следствием эффективного функционирования организации. Проведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «Тренд» за 2017 - 2018 гг.

Таблица 6 - Анализ динамики результатов хозяйственной деятельности ООО «Тренд» за 2017-2018 гг.

Наименование показателя	Фактически за		Абсолютное изменение	Темп роста, %
	2017г.	2018г.		
1. Выручка от реализации, тыс. руб	572419	572731	312	100
2. Материальные затраты, тыс. руб.	523199	494055	-29144	94
3. Среднесписочная численность работающих, чел.	215	230	0	107
4. Из них численность работников производства, чел.	155	170	0	109,7
5. Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	2662	2490	-172	93,5
6. Среднегодовая выработка работника основного вида деятельности, тыс. руб.	3693	3513	-180	95

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	Фактически за		Абсолютное изменение	Темп роста, %
	2017г.	2018г.		
7. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	29670	31740	2070	106
8. Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	138	138	0	100

Согласно показателям таблицы 4, в 2018 году по сравнению с предшествующим выручка ООО «Тренд» не изменилась (100%), материальные затраты снизились (94%), численность персонала выросла (107%), выработка работников снизилась (93,5%), в особенности рабочих (95%), расходы на оплату труда увеличились (106%) при неизменном уровне среднегодовой заработной платы. Данная динамика обусловлена в первую очередь тем, что при снижении выработки сотрудников предприятия, выручка не снижается, а остается на прежнем уровне, за счет снижения материальных затрат. То есть выручка осталась на прежнем уровне при снижении выработки сотрудников, только потому что уменьшились материальные расходы. Которые в свою очередь сократились по причине снижения цен на материальные ресурсы.

Расходы на оплату труда возросли из-за увеличения штата сотрудников, что также препятствует росту выручки.

Снижению выработки послужило то, что новые работники в недостаточном объеме выполняют производственные задачи.

Если материальные затраты в дальнейшем повысятся, то это повлечет соответственно уменьшение выручки.

В целом хозяйственную деятельность ООО «Тренд» за 2018 год можно оценить, как недостаточно эффективную.

Далее рассмотрим кадровый состав ООО «Тренд». Самая основная составляющая рабочего процесса любой организации – кадровый состав. Кадры предприятия – это вся структура персонала предприятия, куда включаются административные, основные производственные сотрудники и вспомогательный

персонал Среднесписочная численность организации составляет 230 человек. Структура сотрудников по категориям представлена в таблице 5.

Рассмотрим изменения, которые произошли в кадровом составе исследуемой организации за последние два года. Для этого определим, какую долю составляет каждая категория сотрудников, сравним численности персонала по годам, дадим характеристику образовательного уровня.

Анализ количественного состава кадров по категориям представлен в таблице 5.

Таблица 7 –Количественный состав персонала ООО «Тренд» за 2018гг.

Наименование категории	Численность, чел.	Удельный вес, %
Руководители	15	6,5
Инженерно-технические работники	20	8,7
Специалисты	25	10,9
Рабочие	170	74
Итого	230	100

Как видно из таблицы основную долю сотрудников ООО «Тренд» составляют работники рабочих специальностей (74%), в число которых входят: сварщики различных категорий; автоэлектрики; токари; шлифовщики; слесари-ремонтники; работники складских помещений и др.

В состав инженерно-технических работников входят: механики; механики обогатители; инженеры-конструкторы; специалисты по разработке и др.

Таблица 8 – Качественный состав персонала ООО «Тренд» по возрасту на 2018г.

Показатели	Численность, цел	Удельный вес, %
По возрасту		
До 25 лет	7	3
25-30 лет	26	11,3
30-35 лет	38	16,5
35-40 лет	56	24
40-45 лет	63	27

45-50 лет	21	9,1
-----------	----	-----

Продолжение таблицы 8

Показатели	Численность, цел	Удельный вес, %
По возрасту		
50-55 лет	12	5,2
Свыше 55 лет	7	3
Итого	230	100
По уровню образования		
Общее среднее	6	2,6
Начальное профессиональное	164	71
Среднее профессиональное	14	6,1
Высшее	46	20
Итого	230	100

Максимальная доля сотрудников ООО «Тренд» находится в возрасте 40-45 лет (27%) и 35-40 лет (24%), также большое количество составляют работники в возрасте от 30-35 лет (16,5%) и от 25-30 лет (11,3%). Самый маленький процент приходится на сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста, а также на начинающих специалистов до 25 лет (5,3).

Наглядно структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.

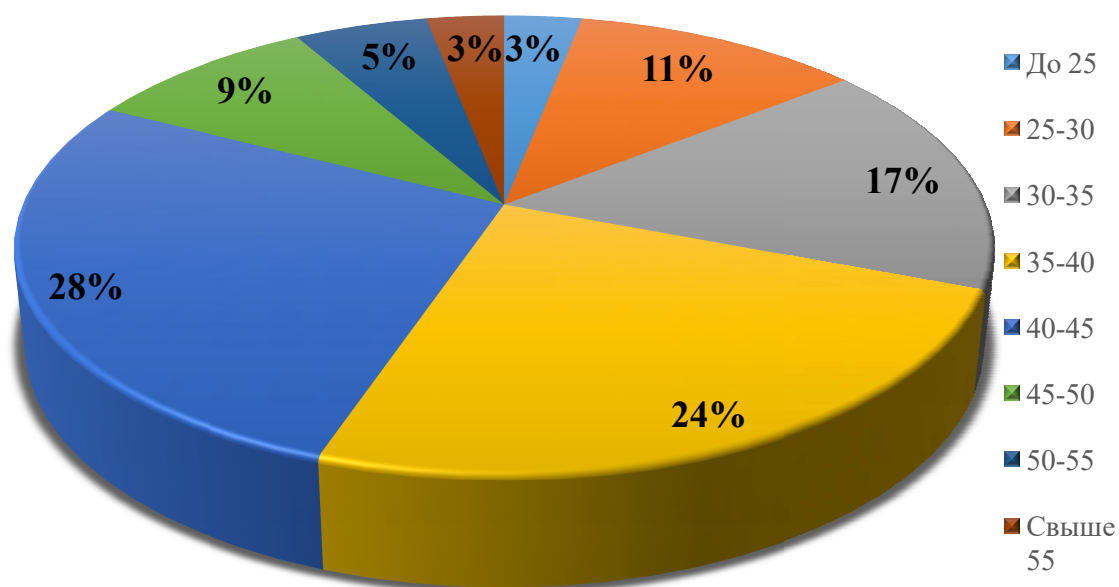


Рисунок 7 - Характеристика персонала ООО «Тренд» по возрасту на 2018г.

Уровень образования у большей части сотрудников ООО «Тренд» - начальное профессиональное (71%). Такой большей процент связан с тем что большинство сотрудников предприятия приходится на рабочие специальности, такие как сварщики, токари, слесари и т. д. Высшее образование имеет 20 % работников, в их число входят все руководители, инженерно-конструкторские сотрудники и сотрудники функциональных подразделений. Также есть работники, имеющие среднее общее образование, их доля составляет всего 2,6%, и они относятся к категории обслуживающему персоналу, а именно охранники и грузчики. Такой профессиональный состав обусловлен в первую очередь спецификой деятельности предприятия, то есть требования к наличию рабочей силы. Структура персонала по уровню образования изображена на рисунке 7.



Рисунок 8 - Структура персонала ООО «Тренд» по образованию, 2018г.

Далее рассмотрим показатели движения кадров по категориям за 2018 год, которые представлены в таблице 9 на следующей странице.

Таблица 9 – показатели движения кадров за 2018 год

Показатель	Категория персонала				Итого
	руководители	специалисты	ин.-тех. работники	рабочие	
1. Среднесписочная численность работников, чел.	15	25	20	170	230
2. Число принятых работников, чел.	0	6	3	77	88
3. Число уволенных работников, чел.	0	7	4	83	96
4. Коэффициент текучести кадров, %	0	28	20	48,8	41,7
5. Коэффициент стабильности кадров, %					46,1
6. Коэффициент замещения, %	0	0,9	0,75	0,93	0,92

По данным таблицы видно, что за 2018 год в ООО «Тренд» было принято 88 сотрудников, что больше количества принятых. Об этом свидетельствует коэффициент замещения равный 0,92, то есть предприятие затрудняется своевременно пополнить штат новыми работниками взамен уволенных.

Самое большое количество уволенных сотрудников среди рабочих профессий, а именно 83 человека из 170. В связи с этим коэффициент текучести по данной категории персонала составляет 41,7%. Такой уровень текучести является высоким, так как для квалифицированных производственных рабочих значение нормы показателя колеблется в пределах 20 - 30%. Также стоит обратить внимание на коэффициент текучести специалистов, который находится на уровне 20%, что не укладывается в норму. Самая стабильная категория на предприятии – это руководители, среди которых отсутствуют увольнения за год.

Коэффициент стабильности кадров по ООО «Тренд» составляет 46,1%. Из чего следует, что почти половина сотрудников предприятия увольняются, не отработав и года.

В целом на предприятие прослеживается высокий уровень текучести для данной отрасли (41,7%). Из чего можно сделать вывод, что в система управления персоналом функционирует недостаточно эффективно.

По результатам интервью с начальником отдела кадров, было выяснено, что к основным причинам увольнений сотрудников по собственному желанию относятся: среди специалистов - отсутствие возможностей перспективы карьерного роста, условия труда и отдаленность работы от места проживания; рабочие – условия труда, неудовлетворённость работой и уход в другие компании.

В структуру отдела кадров ООО «Тренд» входит два подразделения:

- отдел подбора персонала, в обязанности которого входят определение потребностей в кадрах, определение требований к кандидатам, составление и размещение объявлений об открытых вакансиях в организации, отбор кандидатов по резюме, проведение первичных телефонных и очных собеседований, отбор кандидатов для собеседований с непосредственными руководителями для дальнейшего трудоустройства;

- отдел кадрового делопроизводства, который занимается оформлением всей необходимой кадровой документации.

Все сотрудники кадровой службы закончили высшие образовательные учреждения, но только некоторые специалисты по подбору и начальник службы имеют профильное образование в сфере управления персоналом.

Стиль руководства на предприятии выражается в том, что руководители в процессе управления являются главным звеном, которое распределяет производственные задачи между подчиненными. Сотрудники в свою очередь должны беспрекословно выполнять данные распоряжения. Руководство отслеживает качество выполняемой работы. Руководство негативно относится к отгулам и болезням сотрудников.

Проанализировав основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на систему управления персоналом и кадровую политику можно сделать следующие выводы, которые представлены в таблице 10 на следующей странице.

Таблица 10 – влияние факторов внешне и внутренне среды на систему управления персоналом ООО «Тренд»

Факторы	Влияние
Внешняя среда:	
1. Конкуренция	Высокая. Конкурентами являются предприятия, которые находятся на одном уровне по размерам добычи и производства золота. А также компании, оказывающие схожие услуги по ремонту.
2. Законодательство	Влияние средние. Предприятию необходимо отслеживать изменения в ТК РФ и закон. акты по охране труда.
3. Поставщики	Нестабильны. Необходимо контролировать стоимость сырья.
4. Клиенты	Стабильны. Деятельность предприятия в основном зависит от нужд ООО «Сибзолото».
5. Рынок труда	Конкуренция высокая. Так как кадровый состав предприятия в большинстве составляют сотрудники с начальным профессиональным образованием, можно сделать вывод, что предприятию не составит труда обеспечивать свою деятельность необходимым количеством персонала.
Внутренние факторы:	
1. Финансовое состояние	Неустойчивое. Необходимость повышения выработки сотрудников за счет изменений в системе УП.
2. Персонал	Большой удельный вес рабочих специальностей. Система управления персоналом должна делать упор на материальное стимулирование.
3. Миссия и цели	Получение максимальной прибыли.
4. Место и роль службы по управления персоналом	Оформление кадров, контроль использования кадров.
5. Стиль руководства	Управляют руководители и отслеживают работу подчиненных.

Исходя из анализа факторов внешней и внутренней среды следует, что для ООО «Тренд» будут адекватны открытый тип кадровой политики и производственная модель управления персоналом.

В заключении можно сказать, что кадровая политика предприятий золотодобывающей отрасли в первую очередь должна быть направлена на обеспечение организации необходимым количеством качественного персонала, который способен эффективно выполнять свои должностные обязанности, а также обеспечивать профессиональное развитие и высокий уровень удовлетворённости работников условиями труда, работой и организацией в целом. И все процессы, и мероприятия, предусмотренные кадровой политикой не должны противоречить действующему законодательству.

2.2 Анализ кадровой политики ООО «Тренд»

Для анализа кадровой политики ООО «Тренд» были изучены локально нормативные акты организации, такие как Устав ООО «Тренд», Правила трудового распорядка, Должностная инструкции специалиста по кадрам, Положение об системе охраны труда, Положение об оплате труда, трудовые договора некоторых рабочих категорий. А также было проведено интервью с кадровыми работниками и руководителями, в ходе которого были уточнены процессы по управлению персоналом, не закреплённые в отдельных документах.

Главной целью системы управления персоналом ООО «Тренд» является обеспечение предприятия качественным кадровым составом и создание благоприятных условий труда для персонала.

Система управления персоналом Тренда включает следующие функции:

- кадровое обеспечение;
- адаптация и обучение работников;
- контроль использования персонала;
- стимулирование;
- кадровое делопроизводство.

Далее рассмотрим данные функции подробнее.

На анализируемом предприятии не происходит долгосрочного планирования кадрового состава.

После увольнения сотрудника, открывается вакансия. Кадровый работник уточняет у непосредственных руководителей требования каким должен соответствовать новый сотрудник. При определении требований руководители опираются на свои предпочтения и ведения будущего работника, либо же они предпочитают полностью довериться выбору специалиста по кадрам.

Для поиска сотрудников специалист отдела кадров использует, как внешние, так и внутренние источники привлечения персонала. Совокупность каналов привлечения кадров в ООО «Тренд» представлена в таблице 4.

Таблица 11–каналы привлечения кадров в ООО «Тренд»

Внешние источники	Внутренние источники
Трудовые сайты (Росработа, HeadHunter и д.)	Перевод, перемещение сотрудника предприятия, или совмещение должностей одним из работников внутри самого предприятия
Региональные и местные СМИ	Знакомые и родственники сотрудников предприятия. К данному источнику прибегают достаточно часто.
Компании конкуренты	

Прием новых сотрудников на вакантные места предприятия осуществляется на основании изучения профессиональных и личностных качеств претендентов и их документов. Предпочтение при отборе отдается кандидатам, имеющим опыт в вакантной должности, либо, имеющие необходимое образование. Уровень знаний и умений определяется с помощью тестирования либо во время собеседования с непосредственным будущим руководителем. Также при изучении опыта, квалификации (наличии смежной или другой профессии) может быть указан перечень дополнительных работ, которые он будет выполнять.

Поиск рабочих не занимает много времени, в отличие от инженерных специальностей и различных руководителей.

Однако на предприятии распространены случаи, когда нанятые сотрудники не соответствуют по квалификации занимаемой должности. Это относится ко всем категориям персонала предприятия. Так не все сотрудники отдела по охране труда имеют необходимое образование или опыт работы.

На предприятие распространено переманивание сотрудников у конкурентов или компаний партнеров. В основном этим занимаются руководители, которые предлагают успешным работникам других компаний работу с более высоким доходом, либо должность выше нынешней. Также при «заманивании» кроме высокой заработной платы, предлагается профессиональное обучение, например курсы повышения квалификации.

Если освобождается руководящее рабочее место, то предпочтение отдается не своим сотрудникам, а найму извне. Повышению своих сотрудников происходит крайне редко, и только на рабочих специальностях.

При поиске сотрудников на рабочие специальности используются каналы привлечения – СМИ и трудовые сайты.

На предприятии отсутствует кадровый резерв, что является отрицательным моментом, так как сформированный кадровый резерв значительно сокращает время на поиски кандидатов и позволяет снизить количество переработок и замещений у работников.

При поступлении на должность, связанную с материальной ответственностью сотрудники отдела кадров запрашивают предоставление характеристики с предыдущего места работы и заключается договор о полной материальной ответственности.[51]

Трудовые договоры заключаются со всеми вновь принятыми сотрудниками

При приеме на работу кандидат на вакантную должность на вакантную должность обязан предоставить в отдел кадров все необходимые для

оформления документы: трудовая книжка, паспорт, диплом, военный билет, ИНН пенсионное свидетельство.[51]

Новому работнику устанавливается испытательный срок в соответствии со статьей 70 ТК РФ. Продолжительность испытательного срока зависит от должности и варьируется от одного месяца до трех. Прием сотрудника оформляется приказом по предприятию, с которым он знакомится под роспись.

На сотрудника, поступивших на работу впервые, в недельный срок заполняется новая трудовая книжка, а сотрудникам, имеющим трудовую книжку, делается запись о приеме на работу. [51]

Также при приеме новый сотрудник должен пройти обязательный предварительный медицинский осмотр в соответствии со статьей 69 ТК РФ. [55]

Можно сделать вывод, что при оформлении вновь принятых работников организация руководствуется трудовым законодательством.

После приема на работу нового сотрудника, происходит его адаптация как к новой работе, так и к организации в целом.

В первый рабочий день нового работника, кадровый сотрудник либо непосредственный руководитель проводят экскурсию по предприятию, рассказывают более подробно про компанию и его должностные обязанности, знакомят с коллективом, затем показывают его новое рабочее место. Обязательным мероприятием в первый рабочий день является проведение вводного инструктажа, которые проводят специалист по охране труда и руководитель нового сотрудника.

В последующие дни происходит обучение вновь принятого работника на рабочем месте, освоение должностных обязанностей и его социализация в коллективе. В обучении принимают участие в основном коллеги, реже руководитель. Не редки случаи, когда новый сотрудник предоставлен сам себе. На предприятии обучение новых сотрудников имеет продолжительность три месяца, что равно испытательному сроку. Адаптация же не ограничивается испытательным сроком, который направлен только на приобретение

профессиональных навыков и умений. Особые мероприятия, способствующие приспособлению к организации и коллективу, не проводятся.

В ООО «Тренд» Положение об адаптации отсутствует, программа адаптации не оформлена документально. Что свидетельствует о том, что процесс адаптации не систематизирован, не определены цели и результаты адаптации. Пренебрежение процессом адаптации может привести к ряду проблем, среди которых можно выделить следующие:

- получение недостаточных знаний и умений качественного выполнения работы;

- если не систематизировать процесс адаптации, то он может затянуться на длительный срок, что приведет к низкой производительности труда у нового работника в течении продолжительного времени;

- трудности в взаимодействии с коллегами, ухудшение морально-психологического климата в коллективе;

- неудовлетворенность сотрудника работой и снижение лояльности к организации в целом.

Ежегодный отпуск предоставляется сотрудникам ООО «Тренд» в соответствии с графиком отпусков, утвержденным в конце предыдущего года. Перенос графиков отпусков допускается в исключительных случаях на основании заявления сотрудника и с разрешения администрации без ущерба для нормального ритма рабочего процесса. [51]

Продолжительность ежегодного отпуска составляет 28 календарных дней, 8 дней дополнительных календарных дней для сотрудников занятых в северных районах. Также работнику по согласованию с администрацией может быть предоставлен дополнительный отпуск без сохранения заработной платы. [55] Оплата ежегодных отпусков осуществляется в соответствии с ТК РФ.

На предприятии существуют два типа увольнений:

1. Добровольные увольнения:

- досрочный выход на пенсию – компания устанавливает компенсационные выплаты работникам предпенсионного и пенсионного

возраста, имеющим определенный трудовой стаж и соглашающимся добровольно покинуть компанию. Вторым способом досрочного выхода на пенсию является введение в программу негосударственного пенсионного обеспечения компании условия, при котором право на получение такой пенсии приобретают работники, вышедшие на пенсию не позже даты достижения ими законодательно установленного пенсионного возраста;

- увольнение по собственному желанию или соглашению сторон – работники увольняются по собственному желанию или соглашению сторон (статьи 78 и 80 Трудового кодекса РФ).

2. Принудительные увольнения:

- увольнение временных работников – компания не продлевает срочные трудовые договора и договора гражданско-правового характера с работниками или прекращает их досрочно;

- увольнение неэффективных работников – компания ужесточает требования к эффективности деятельности работников, к соблюдению ими трудовой и технологической дисциплины и увольняет их по инициативе работодателя (пункты 3,5,6,7 статьи 81 Трудового кодекса РФ);

- сокращение численности или штата работников организации - работники увольняются по инициативе работодателя (пункт 2 статьи 81 Трудового кодекса РФ), при этом учитывается преимущественное право на оставление на работе (статья 179 Трудового кодекса РФ, и сокращаемые работники получают определенные выходные пособия (статья 178 Трудового кодекса РФ). [55]

На ООО «Тренд» возможна переподготовки кадров и повышения их квалификации или разряда рабочих по мере необходимости в связи с введением нового оборудования, новых технологий. При отправлении на дополнительное обучение все финансовые расходы предприятие берет на себя. В первую очередь предприятие заинтересовано в повышении квалификации среди инженерно-конструкторских сотрудников.

На предприятие разработана система управления охраной труда, которая функционирует 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».

Система управления охраной труда регламентирует единый порядок подготовки, принятия и реализации решений по осуществлению организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий, направленных на обеспечение безопасности и здоровых условий труда работников ООО «Тренд». [49]

Политика по охране труда включает:

а) Обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности;

б) Соответствие условий труда на рабочих местах государственным требованиям охраны труда;

в) Выполнение последовательных и непрерывных мер (мероприятий) по предупреждению происшествий и случаев ухудшения состояния здоровья работников, производственного травматизма и профессиональных заболеваний, в том числе посредством управления профессиональными рисками;

г) Учет индивидуальных особенностей работников, в том числе выбора оборудования, инструментов, сырья и материалов, средств индивидуальной и коллективной защиты, построения производственных и технологических процессов;

д) Привлечение работников к участию в управлении охраной труда и обеспечении условий труда, соответствующих требованиям охраны труда, посредством необходимого ресурсного обеспечения и поощрения такого участия;

е) Личную заинтересованность в обеспечении безопасных условий труда.

[49]

Процедуры, направленные на достижение целей в области охраны труда, включают:

- процедуру подготовки работников по охране труда;
- процедуру организации и проведения оценки условий труда;
- процедуру управления профессиональными рисками;
- процедуру организации и проведения наблюдения за состоянием здоровья работников;
- процедуру информирования работников об условиях труда на их рабочих местах, уровнях профессиональных рисков, а также о предоставляемых им гарантиях, полагающихся компенсациях;
- процедуру обеспечения оптимальных режимов труда и отдыха работников;
- процедуру обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, смывающими и обезвреживающими средствами. [49]

При приеме на работу нового сотрудника проводится обязательные инструктажи по технике безопасности. Повторный же инструктаж проводится формально один раз в шесть месяцев.

Далее рассмотрим систему стимулирования персонала, принятую в ООО «Тренд».

Таблица 12 - система стимулирования ООО «Тренд»

Система стимулирования	
Материальное стимулирование	1. Система оплаты труда; 2. Денежные компенсации.
Нематериальное стимулирование	1. Переподготовка кадров, повышение квалификации; 2. Повышение рабочих до бригадиров; 3. Проведение медицинских осмотров; 4. Добровольное медицинское страхование (только для специалистов).

Если рассматривать инструменты мотивации, то они распространяются только на руководителей и специалистов ООО «Тренд». К инструментам мотивации предприятия можно отнести:

- Закупка чая, кофе, сладостей;
- Подарки на праздники (Новый год, день рождения, 8 марта, 23 февраля и день металлурга;
- Проведение корпоративов за счет предприятия в лучших ресторанах г. Красноярска (только для специалистов);
- Благодарность, награды.

В ООО «Тренд» применяется повременная система оплаты труда, если трудовым договором с работниками не предусмотрено иное. Для руководящих сотрудников Правилами трудового распорядка и трудовым договором может устанавливаться ненормированный рабочий день либо работа в режиме гибкого графика рабочего времени.

Заработная плата работников ООО «Тренд» состоит из следующих частей:

1. Основной, постоянной части;
2. Переменной части, зависящей от результатов труда работника;
3. Дополнительных переменных частей на компенсационные покрытия, начисляемые отдельным категориям работников по решению руководства предприятия. [48]

Размер оплаты труда равен:

Размер оплаты труда = постоянная, основная часть оплаты труда + переменная часть оплаты труда.

Основная, постоянная часть оплаты труда включает в себя:

- заработную плату, начисленную работникам за выполненную работу или оказанные услуги по тарифным ставкам и окладам, согласно штатному расписанию, пропорционально отработанному времени. Размер месячного должностного оклада работника организации определяется в трудовом договоре с ним и не может быть ниже установленного федеральным законом

минимального размера оплаты труда. Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

- доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, совмещение профессий и т. п., предусмотренные ТК РФ:

-северная надбавка в размере – 30-50% в зависимости от района, в котором работает сотрудник, возраста сотрудника, продолжительности его работы в данном регионе;

-районный коэффициент в размере - 30%;

-за работу в ночное время в размере - 40%;

-за работу в выходные и праздничные дни – в двойном размере.

Переменная часть оплаты труда на предприятии начисляется по результатам работы предприятия в целом, структурного подразделения за месяц или в рамках образованного фонда оплаты труда подразделения и состоит из:

- доплат и (или) надбавок к тарифным ставкам и окладам за совмещение профессий и должностей, расширение зон обслуживания и т.п. предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации. [48]

При сменной работе применяется суммированный учет рабочего времени в течение месяца, при этом смены могут быть разной продолжительности. Возникающие при этом графике сменности недоработки и переработки сверх смены регулируются в рамках месячного периода рабочего времени и могут по желанию работника компенсироваться соответствующим уменьшением других смен, дополнительными днями отдыха.

В целях повышения трудовой и технологической дисциплины применяется механизм депремирования, уменьшается размер переменной части оплаты труда на величину процента депремирования в соответствии с общим перечнем производственных нарушений, наличие которых служит основанием для снижения или полного лишения переменной части оплаты труда.[48]

Размер переменной части оплаты труда отдельным работникам может быть увеличен или уменьшен по решению руководства предприятия, как в процентном соотношении, так и в суммарном выражении.

Сроки выплаты работникам заработной платы 10 число следующего месяца за расчетным и 25 число текущего месяца- аванс.[48]

За добросовестное и инициативное выполнение трудовых обязанностей, выполнение дополнительных работ, совмещение профессий, особые заслуги перед предприятием предусмотрены благодарности, награды, денежные премии либо повышение сотрудника в должности или повышение оплаты труда.

Нарушение трудовой дисциплины предусмотрены определенные воздействия (замечание, выговор, увольнение) в соответствии с законодательством. [48]

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 Работников. Материальная помощь может выплачиваться в случае смерти близкого родственника: мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры.[48]

По заявлению работников, предоставленному непосредственному руководителю, может быть выдать работникам денежный заем на приобретение жилого помещения.

Проанализировав систему стимулирования ООО «Тренд» можно сделать вывод, что на предприятии основной акцент сделан на материальное стимулирование, другие методы стимулирования в основном распространяются на руководителей и специалистов функциональных подразделений, что является оптимальным методом стимулирования. Так как основную долю персонала составляют рабочие. Внедрение социальных стимулов для рабочей категории позволит увеличить заинтересованность работников в качественном выполнении своих должностных обязанностей.

Далее проведём анализ кадровой политики ООО «Асрвис» и соответствие ее нормативным требованиям с помощью определенных в первой главе критериев оценки.

Таблица 13 – Оценка кадровой политики ООО «Тренд»

Требование к КП	Оценка по шкале
Осознанность	2. Принципы и правила работы с кадрами осознаны и закреплены только по нескольким функциям УП.
Гибкость	1. Сотрудники кадровой службы не проводят анализ факторов среды, влияющих на систему УП
Адекватность	2. Принципы КП организации соответствует модели, но не типу и специфике деятельности
Логичность	2. Принципы и правила работы с кадрами имеют некоторые противоречия.
Законность	2. Нормы и правила работы с персоналом соотв. законодательству только на документальном уровне
Этичность	2. Принципы, нормы и правила работы с кадрами соблюдают этические и моральные нормы.

Осознанность. При исследовании системы управления персоналом и принципов кадровой политики было обнаружено, что организация имеет в документально оформленном виде только положение об оплате труда, положение о системе охраны труда. Из чего следует, что организация не имеет четко сформулированных и закреплённых принципов по работе с кадрами, таких как подбор персонала, адаптация, оценка и т.д. В связи с этим в организации отсутствуют четкие цели управления персоналом и могут проводиться хаотичные кадровые мероприятия по данным функциям управления персоналом. Кроме этого при несоответствии данному принципу, возможны затруднения в принятии решений относительно персонала.

Размер ООО «Тренд» по численности работников обуславливает формализацию принципов кадровой политики.

Адекватность. При анализе системы управления персоналом по основным направлениям работы с кадрами были выявлены следующие принципы кадровой политики предприятия:

1. При наборе сотрудников предпочтение отдается внешним источникам привлечения персонала, а также распространен принцип «по знакомству»;
2. На руководящие позиции в основном выдвигаются не собственные сотрудники, а нанимаются извне;
3. Во время адаптации новый сотрудник предоставлен сам себе.
4. Главный человек на предприятии – это руководитель, который принимает все управленческие решения;
5. Негативное отношение со сторон руководства к отгулам и больничным листам;
6. Для хорошей работы сотрудников, необходимо только материальное стимулирование;
7. Безопасные и здоровые условия труда – одна из главных забот руководства.

Исходя из приведенных принципов кадровой политики ООО «Тренд» можно сделать вывод, что предприятию присущ открытый тип кадровой политики. Как было определено ранее открытый тип кадровой политики является адекватным типом для исследуемого предприятия.

Модель управления персоналом является производственной, что соответствует факторам внешней и внутренней среды предприятия.

Не соответствие принципов кадровой политики ООО «Тренд» специфики деятельности, проявляется в том, что на предприятии не проводятся такие кадровые мероприятия как:

- жесткий контроль профессиональной адаптации и усвоения ТБ;
- регулярное обучение по технике безопасности и проведение аттестация персонала на соответствии занимаемой должности.

Тип кадровой политики по скорости реагирования на изменения факторов внешней и внутренней среды не соответствует адекватному.

Гибкость. При анализе должностных инструкций кадровых работников, было выявлено, что их в обязанности не входит мониторинг таких факторов среды, как рынок труда, изменение законодательства, конкурентоспособность

выплачиваемой заработной платы и т. д. Отсутствие мониторинга факторов означает, что руководители, кадровые сотрудники не в состоянии проводить оперативное реагирование на изменения среды. И таким образом у предприятия могут возникнуть проблемы с кадровым обеспечением, текучестью кадров, в связи с неудовлетворенностью условиями труда и т. д.

Законность. Деятельность кадровой службы сопровождается всей необходимой кадровой документацией. По итогам анализа данной документации, можно сказать, что работа с кадрами осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Но также было обнаружено, исходя из положения об оплате труда и ведомостей о выплате заработной плате, что на предприятии прослеживается систематическая задержка выплат заработных плат по всем категориям сотрудников. Также негативное отношение руководства к отсутствию сотрудников на рабочих местах, по причине болезней противоречит законности, так как любой официально трудоустроенный работник имеет на это право по законодательству. Наряду с требованием законности, такое отношение к заболеваниям работников противоречит требованию этичности. Следовательно, проводимая кадровая политика ООО «Тренд» соответствует требованию законности не полностью.

Логичность. Проанализировав основные принципы кадровой политики можно прийти к выводу, что они имеют некоторые противоречия. Например, один из основных принципов кадровой политики – это обеспечение безопасных и здоровых условий труда. Но как было сказано ранее, необходимые мероприятия не проводятся. Можно сказать, что присутствует противоречие между документальным, декларируемым и реальным уровнями. Вдобавок главной целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия качественным кадровым составом, при этом нанимаются сотрудники, которые не имеют необходимый опыт и квалификацию. Несоответствие данному требованию, вытекает из того, что на предприятии отсутствуют четко сформулированные принципы кадровой политики.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд»

3. 1 Совершенствование принципов кадровой политики ООО «Тренд»

В ходе исследования кадровой политики ООО «Тренд» на соответствие нормативным требованиям, можно определить следующие пути совершенствования кадровой политики ООО «Тренд».

Пересмотреть принципы подбора, адаптации и аттестации персонала и оформить их в едином документе – положение о кадровой политике. Определить приоритетные цели и задачи кадровой политики ООО «Тренд», которые также войдут в разработанное положение. Это позволит сделать работу с кадрами предприятия осознанной, мероприятия по управлению персоналом будут проводиться последовательно и не противоречить друг другу.

Кроме принципов осознанности и логичности, данное предложение позволит устранить частично несоответствие принципу адекватности, а именно внедрить мероприятия по управлению персоналом, которые подразумевает специфика деятельности ООО «Тренд».

Расширить обязанности кадровых работников, включить в должностные инструкции анализ факторов среды, влияющих на кадровую политику предприятия. Для этого необходимо разработать методику исследования изменений факторов. Разработанная методика позволит отслеживать и оценивать влияние изменений факторов, и в связи с результатами анализа своевременно проводить необходимые изменения в системе управления персоналом и кадровой политике. Данное предложение обеспечит переход кадровой политики с пассивного типа на активный, что приведет к соответствию кадровой политики ООО «Тренд» требованию гибкости и адекватности.

Улучшить условия труда предприятия, чтобы кадровая политика соответствовала требованиям законности и этичности.

В таблице 14 приведены мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд» по каждому нормативному требованию.

Таблица 14 – мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд»

Требование к КП	Мероприятия по совершенствованию КП
Осознанность	1. Разработать «Положение о кадровой политике ООО «Тренд»»
Гибкость	2. Разработать методику исследования факторов внешней и внутренней среды.
Адекватность	3. Регулярное обучение по технике безопасности и проведение аттестация персонала на соответствии занимаемой должности;
Логичность	4. Пересмотреть процесс подбора и определить основные требования к кандидатами источники привлечения; 5. Пересмотреть процесс адаптации;
Законность	6. Внедрение комплекса мер по социальной защите.
Этичность	

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд».

Регулярное обучение по технике безопасности и проведение аттестация персонала на соответствии занимаемой должности.

Как было определено ранее специфика деятельности предполагает проведение таких процедур как проведение регулярных инструктажей по технике безопасности и аттестации персонала. Но на исследуемом предприятии данные мероприятия не проводятся.

Далее определим принципы и основные моменты процесса аттестации сотрудников ООО «Тренд».

Принцип аттестации ООО «Тренд» - руководство предприятия стремится обеспечить профессионализм своих сотрудников, а также дает возможность для карьерного роста.

Аттестация сотрудников ООО «Тренд» должна преследовать следующие цели и задачи:

1. Оценка выполнения сотрудником функциональных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;

2. Определение потребности в развитие персонала;

3. Планирование и реализация карьеры персонала;

Задачи аттестации:

1. Повышение эффективности работы и производительности труда;

2. Активизация знаний и навыков персонала высшего и среднего звена в области совершенствования технологических процедур управления;

3. Повышение квалификации сотрудников.

Процедура и периодичность аттестационных мероприятий должна зависеть от категории сотрудников (руководители, специалисты, рабочие).

Периодичность проведения аттестационных мероприятий:

- категория «руководители» - проводятся 1 раз в год;

- категория «специалисты» - один раз в год;

- категория «рабочие» - один раз в полгода.

Этапы аттестации персонала ООО «Тренд»:

1. Определение дат и сроков проведения аттестации персонала. Сроки и даты устанавливаются начальником отдела кадров с согласованием с управляющим объекта, в соответствии с установленной периодичностью проведения оценки. Дата аттестационного мероприятия объявляется аттестуемым работникам не менее чем за четырнадцать календарных дней под подпись;

2. Формирование аттестационной комиссии. Состав аттестационной комиссии определяется приказом начальника отдела кадров, в зависимости от уровня оцениваемых сотрудников, и утверждается приказом. В комиссии должны присутствовать председатель, рядовые члены и секретарь.

3. Составление тестовых и практических заданий. Тестовые и практические задания составляются специалистом по кадрам совместно с начальником той группы персонала, которая подлежит аттестации;

4. Подготовка аттестационных бланков. Аттестационные бланки готовит специалист по работе с персоналом, с учетом разработанных заданий;

5. Проведение аттестация персонала в установленные сроки. Проведение аттестации работников на соответствие занимаемой должности должно проводиться в присутствии самого работника и его непосредственного руководителя.

6. Подведение итогов. По результатам аттестации составляется протокол, который подписывается всеми членами аттестационной комиссии, и утверждается председателем аттестационной комиссии. Протокол направляется в отдел по управлению персоналом, где на основании этого документа будет издан приказ соответствующего содержания.

За подготовку аттестационных мероприятий: сбор комиссии, подготовка бланков, разработка аттестационных заданий, составление графика, проведение аттестационного мероприятия несет ответственность начальник отдела кадров.

За предоставление и подготовку помещения, подготовку списков сотрудников, явку сотрудников на аттестационное мероприятие несет ответственность специалист по работе с персоналом совместно с руководителем соответствующего подразделения.

Ниже в таблице 15 представлены возможные выводы по результатам аттестации персонала ООО «Тренд»

Таблица 15 - результатам аттестации персонала ООО «Тренд»

<p>«Аттестован»:</p> <p>Сотрудник соответствует занимаемой должности и по отношению к нему рекомендуется:</p>	<ul style="list-style-type: none">^ Установить специальную премию, до следующей аттестации^ Направить на обучение^ рассмотреть вопрос о повышении (оклада, в должности).
--	--

Продолжение таблицы 15

<p>«Аттестован условно»:</p> <p>Сотрудник соответствует занимаемой должности при условии:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Назначения наставника ▲ направления на обучение для повышения квалификации ▲ Изменения условий премирования (в т.ч. снижение, либо снятие специальной премии, если была установлена после предыдущей аттестации)
<p>«Не аттестован»:</p> <p>Сотрудник не соответствует занимаемой должности и по отношению к нему не рекомендуется.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Снятие специальной премии (если была установлена после предыдущей аттестации) ▲ Перевод с его согласия на другую должность. ▲ При отказе сотрудника от перевода на другую должность руководитель вправе принять решение об увольнении сотрудника в соответствии с действующим законодательством.

До проведения необходимо донести до сотрудников предприятия какие цели и задачи преследует аттестация, чтобы снизить у них негативный «настрой».

Кроме аттестации необходимо участить проведение инструктажей для рабочей группы персонала – раз в три месяца. Разработать специальные памятки по технике безопасности и разместить их на рабочих местах.

Разработку памяток по технике безопасности должны выполнить служба по охране труд совместно руководителями цехов и бригад.

А также рекомендуется внедрить ежегодную вакцинацию по желанию сотрудников, особенно это актуально для работников, которые работают выезжают на месторождения.

Совершенствование системы подбора персонала ООО «Тренд».

При анализе системы управления персоналом и принципов кадровой политики было установлено, что при подборе сотрудников распространен принцип «по знакомству», зачастую это наблюдается среди специалистов и руководителей. Такой принцип найма привел к тому, что многие работники предприятия не имеют необходимой квалификации или опыта работы.

При решении о приеме в штат нового сотрудника специалисты по кадрам должны руководствоваться наличием необходимого образования и опыта работы.

Также отсутствуют четко установленные требования, которым должны соответствовать кандидаты на трудоустройство. Из-за чего усложняется поиск сотрудников и нанимаются неподходящие люди.

Для привлечения сотрудников используются не все возможные каналы, в особенности для привлечения рабочих специальностей. Что скрывает некоторые сегменты рынка труда. И также продлевает поиск сотрудников.

Для устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

Проанализировать рабочие места по основным специальностям и профессиям и определить требования, которым должны соответствовать работники предприятия.

Для этого необходимо с помощью наблюдения за непосредственной работой сотрудников и интервью с руководителями и сотрудниками определить функции, которые выполняются на том или ином рабочем месте. По итогам исследования составить должностные инструкции. Кроме этого целесообразно изучить «Профессиональные стандарты», где прописаны квалификации необходимые работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции;

На основе должностных инструкций профили должностей для имеющихся на предприятии рабочих мест, в которых будут прописаны личностные характеристики требуемых кандидатов, их знания и умения, способности к выполнению тех или иных профессиональных обязанностей. В дальнейшие работы по подбору руководствоваться данными документами;

Для совершенствования подбора персонала отделу кадров требуется наладить более эффективно работу с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами, лицеями, также с

районными центрами занятости. Тесная работа отдела кадров с данными заведениями позволит подготовить специалистов и рабочих для предприятия.

Ответственным лицом за проведение данных мероприятия предлагается назначить руководителя кадровой службы.

Далее определим желательные каналы привлечения для всех категорий сотрудников ООО «Тренд».

Таблица 16 –каналы привлечения ООО «Тренд»

Наименование категории	Внешние каналы	Внутренние каналы
Руководители	- трудовые сайты (Росработа, HeadHunter и. д.); - конкурентные организации; - специализированные профессиональные платформы.	- собственные сотрудники (кадровый резерв)
Специалисты	- трудовые сайты (Росработа, HeadHunter и. д.); - центры занятости; - семинары, конференции, ярмарки.	—
Рабочие	- СМИ (газеты, бегущая строка) - профильные учебные заведения; - центры занятости.	- перевод, перемещение сотрудника предприятия; - знакомые и родственники сотрудников предприятия.

Как было определено ранее, на предприятии отсутствует регламентированная программа адаптации, в связи с этим руководители подразделений и цехов не проводят и не отслеживают мероприятия по адаптации вновь принятых сотрудников. Что обуславливает внедрение программы адаптации персонала ООО «Тренд».

При разработке программы адаптации персонала ООО «Тренд» был учтен ряд требований, которым она должна соответствовать:

- программа адаптации должна быть направлена на максимально быстрое вхождение нового сотрудника в должность;
- адаптация должна учитывать социализацию нового сотрудника;

- в ходе адаптации новый работник должен перенять ценности и нормы, принятые в организации;

- адаптация персонала должна иметь четко сформулированные принципы, цели и результаты, которые необходимо достичь;

- функция управления адаптации должна быть структурно закреплена, т. е. должен быть определен круг лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала и управление ею.

- программа адаптации должна иметь системный характер, т. е. проводиться поэтапно и последовательно.

Цель адаптации ООО «Тренд» -максимально полное, быстрое и эффективное приспособление нового сотрудника к организации и выполняемой работе.

Задачи адаптации ООО «Тренд»:

- сокращение материальных и нематериальных затрат на этапе внедрения работников в профессионально-социальную среду;

- повышение лояльности вновь принятых работников к компании;

- снижение общей текучести работников в организации;

- снижении издержек на поиск и найм новых людей;

- экономия рабочего времени, которое требуется работнику для ознакомления с новым местом работы;

- выстраивание позитивных отношений с коллективом;

- формирование имиджа компании как привлекательного работодателя.

Программа адаптации сотрудников исследуемого предприятия будет реализовываться с помощью метода наставничества. Данный метод заключается в том, что за новым работником закрепляется более опытный, который обучает и помогает новичку сразу в ходе работы.

Перед разработкой программы должны быть решены следующие задачи:

- 1.Систематизировать процесс адаптации и назначить лиц, ответственных за проведение программы адаптации. В процессе адаптации наставником будет выступать один из опытных коллег нового сотрудника. Лицом, ответственным

за контроль и координацию процесса адаптации будут выступать непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника и кадровый работник.

Мероприятия по адаптации должны осуществляться последовательно, как предполагает Программа адаптации, принятая в организации, и контролироваться ответственным лицом именно на месте проведения адаптационных мероприятий.

3. Введение материального стимулирования для наставников за каждого сотрудника, успешно прошедшего обучение в размере 3000 руб.

4. Повышение заработной платы кадровых работников в связи с появлением новых обязанностей, которые необходимо отразить в их должностных инструкциях;

5. Разработать методический материал необходимый для реализации программы адаптации:

- стандарты по выполнению работы;
- памятки на рабочих местах по технике безопасности для рабочих профессий;
- экзаменационные листы, направленные на выявление полученных знаний и умений, а также степень усвоения техники безопасности;
- опросник оценки эффективности программы адаптации для прошедших адаптацию сотрудников.

6. Программа адаптации должна учитывать особенности должности, уровень квалификации, опыт и психофизиологические способности нового работника;

7. Полностью информировать кандидатов об особенностях условий труда на этапе отбора персонала. Полное информирование об особенностях предлагаемой работы, поможет на этапе отбора отсеять неподходящих кандидатов и сохранить средства и время на их обучение.

8. Для сплочения коллектива проведение ежедневной планерки перед началом рабочего дня, на которой руководитель обозначает и распределяет рабочие задачи.

Реализация адаптации будет происходить в рамках следующих основных направлений адаптации:

1. Профессиональная адаптация работников, в рамках которой происходит усвоение должностных обязанностей;

2. Социальная адаптация работников, направленная на вхождение в коллектив;

3. Психофизиологическая адаптация, способствующая привыканию к трудовой деятельности и условиям труда;

4. Организационно-административная адаптация, помогает принять ценности и нормы, принятые в организации;

5. Экономическая адаптация, которая объясняет принципы начисления заработной платы.

После проведения адаптации для вновь принятого сотрудника об успешном вхождении в организацию можно говорить в том случае, если:

- новый работник не испытывает чувств напряженности и неуверенности;
- новый работник овладел необходимыми знаниями и умениями и результативно применяет их в ходе выполнения должностных обязанностей;
- новый работник полностью удовлетворен условиями труда, организацией и должностью.

При успешной сдаче экзамена, испытательный срок нового сотрудника заканчивается. В случае если новому сотруднику не удастся сдать экзамен, то вновь принятый работник увольняется в связи с не прохождением испытательного срока.

Далее приведены этапы подробные мероприятия по адаптации персонала ООО «Тренд».

Таблица 17 –общий план мероприятий программы адаптации персонала ООО «Тренд»

Этапы адаптации	Мероприятия	Ответственное лицо
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка спец. одежды, учебных материалов; - оформление пропуска; - оповещение и подготовка коллектива о приходе нового сотрудника; - осведомление у сотрудника накануне его официального выхода на работу по телефону. 	Специалист по кадрам
Знакомство с организацией и рабочим местом. 1-2 дня	- оформление документов, связанных с приемом нового сотрудника;	Специалист по кадрам
	- проведение инструктажа по технике безопасности, противопожарной безопасности;	Специалист по ОТ
	- экскурсия по предприятию и знакомство с коллективом;	Специалист по кадрам
	- ознакомление сотрудника с историей, традициями, со спецификой деятельности, с кадровой политикой;	Специалист по кадрам
	- знакомство с руководителем;	Специалист по кадрам
	- ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего времени, должностной инструкцией;	Руководитель
	- разъяснение особенностей начисления заработной платы;	Руководитель
Вхождение в должность. Обучение на рабочем месте. 2 недели	- ознакомление с рабочими местами;	Руководитель
	- выдача обучающих материалов	Руководитель
	- наблюдение за работой наставника;	Наставник
	- изучение документов, связанных с работой;	Наставник
	- изучение учебных материалов;	Наставник
	- наблюдение за работой наставника;	Наставник
	- практика на рабочем месте;	Наставник
	- контроль полученных знаний (ежедневные беседы);	Руководитель
- обратная связь	Специалист по кадрам	
Выполнение должностных обязанностей. 2 недели	- выполнение непосредственных рабочих задач под контролем наставника;	Наставник
	- анализ деятельности (ежедневные беседы);	Руководитель
	- подведение итогов первого месяца, обратная связь, оценка;	Специалист по кадрам/ Руководитель
Стабильная работа. 1 месяц	- выполнение непосредственных рабочих задач под контролем наставника;	Наставник
	- анализ деятельности;	Руководитель
	- экзамен по основным знаниям и умениям (согласно оговоренных критериев)	Специалист по кадрам/ Руководитель

1. Создание документа «Положение о кадровой политике ООО «Тренд»».

Так как на предприятии отсутствуют отдельно документально закреплённые направления по работе с персоналом, целесообразнее будет уже имеющиеся пересмотренные принципы и новые оформить в едином документе.

Перед разработкой были осуществлены следующие мероприятия:

1. Изучение имеющихся на предприятии положений, связанных с кадровой деятельностью и других организационно-правовых и распорядительных документов;

2. Интервью с генеральным директором, начальником отдела и других руководителей структурных подразделений для выяснения мнений, видений целей и основных положений кадровой политики предприятия;

3. Определение необходимой структуры и формулирование документа.

Структура положения о кадровой политике ООО «Тренд»:

1. Общее положение – основные цели, задачи и направления работы с персоналом;

2. Состав кадров – основные характеристики персонала, основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирования карьеры и ротации;

3. Оценка персонала – основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи аттестации и регулярной оценки деятельности сотрудников;

4. Обучение персонала – основные требования к системе обучения сотрудников. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий;

5. Система вознаграждения – цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применимых в компании (премии, льготы и компенсации и т.д.);

6. Организационный порядок - требования по соблюдению трудовой и производственной дисциплины.

7. Роль кадровой службы – роль и основные функции кадровой службы;

8. Заключительное положение – статус документа и обязательность его положений для всех работников компании.

Разработав положение необходимо ознакомить с ним всех руководителей и специалистов по кадрам организации. Для того, чтобы они руководствовались данными принципами при принятии решений в отношении кадров.

Разработанное «Положение о кадровой политике ООО «Тренд»» представлено в приложении Б.

3. 2 Разработка методики исследования факторов внешней и внутренней среды ООО «Тренд»

Так как кадровой политике ООО «Тренд» присущ пассивный тип, необходимо расширить обязанности кадровых работников, включить в должностные инструкции анализ факторов среды, влияющих на кадровую политику предприятия. Для этого необходимо разработать методику исследования изменений факторов. Разработанная методика позволит отслеживать и оценивать влияние изменений факторов, и в связи с результатами анализа своевременно проводить необходимые изменения в системе управления персоналом и кадровой политике. Данное предложение обеспечит переход кадровой политики с пассивного типа на активный, что приведет к соответствию кадровой политики ООО «Тренд» требованию гибкости и адекватности.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонентов окружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Далее в таблице 18 представлена разработанная методика анализа факторов внешней и внутренней среды ООО «Тренд».

Таблица 18 – Методика анализа факторов внешней и внутренней среды

Факторы	Источники информации	Критерии оценивания
Внешние:		
1. Конкуренция	1. Сайты конкурентов; 2. Различные отчеты, имеющиеся в доступе.	1. Количество конкурентов; 2. Слабые и сильные стороны конкурентов в сфере управления персоналом; 3. Развитие рынка и отрасли; 4. Уровень заработной платы, предлагаемый конкурентами; 5. Исследование опыта, сравнение собственных ресурсов, результатов работы и процедур по управлению персоналом с соответствующими показателями конкурентов.
2. Рынок труда	1. Центры занятости; 2. Трудовые сайты (Россрбота, ННи т.д); 3. Данные росстата и Красстата; 4. Конференции и ярмарки по управлению персоналом.	1. Наличие на рынке труда кадров необходимого количества, специальности и квалификации; 2. Средняя заработная плата имеющихся категорий персонала и по отрасли в целом; 3. Уровни занятости и безработицы по отрасли и регионам; 4. Количество выходящих на рынок труда сотрудников основной категории персонала; 5. Поиск новых и более эффективных каналов привлечения сотрудников.

Продолжение таблицы 18

Факторы	Источники информации	Критерии оценивания
Внешние:		
3. Законодательство	1. КонсультанПлюс; 2. HR-форумы; 3. Др. специализированные сайты.	1. Отслеживание изменений законов и других нормативных актов, влияющих на деятельность; 2. Допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права; 3. Контроль за исполнением трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, влияющих на деятельность по управлению персоналом.
4. Поставщики	1. Представители поставщиков; 2. Сайты компаний; 3. Отзывы потребителей и клиентов.	1. Стабильность компании (известность, рейтинг, возраст); 2. Изменение цен на предоставляемые продукцию и услуги; 3. Гарантию качества поставляемого товара.
5. Клиенты	1. Отзывы клиентов предприятия; 2. Сотрудники предприятия определенных подразделений.	1. Удовлетворенность клиентов выполненными работами и оказанными услугами предприятия; 2. Количество обращений по услугам не основной деятельности; 3. Поиск каналов привлечения новой клиентуры.
Внутренние:		
3. Цели и задачи предприятия	1. Организационные собрания; 2. Распоряжения и указы генерального директора	1. Согласованность действий по управлению персоналом по подразделениям и цехам для достижения целей предприятия; 2. Анализ состояния системы управления персоналом необходимого для достижения целей предприятия.

Продолжение таблицы 18

Факторы	Источники информации	Критерии оценивания
Внутренние:		
2. Финансовое состояние	1. Бухгалтерская и экономическая отчётность; 2. Сотрудники бухгалтерии	1. Изменение и стабильность экономических показателей; 2. Прогназирование возможных результатов после изменений в системе управления персоналом; 3. Влияние деятельности по управлению персоналом на экономические показатели предприятия; 5. Наличие средств на развитие сотрудников и системы управления персоналом в целом.
3. Персонал	1. Кадровая отчетность; 2. Сотрудники предприятия.	1. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами; 2. Прогнозирование и планирование потребности в кадрах; 2. Соответствие персонала занимаемым должностям; 3. Анализ показателей движения кадров; 4. Удовлетворенность трудом среди сотрудников всех категорий персоналом предприятия; 5. Анализ использования рабочего времени; 6. Анализ производительности труда и трудоемкости продукции; 7. Анализ оплаты труда. 8. Анализ состава кадров.
4. Отдел кадров		1. Анализ эффективности деятельности; 2. Анализ эффективности реализации функций управления персоналом.

С данной методикой необходимо ознакомить всех специалистов по кадрам. Ответственный за использование и применение методики – руководитель кадровой службы.

Рекомендуемая регулярность проведения - 1 раз в три месяца.

Разработанная методика для перехода с пассивного типа на активный также способствует устранению следующих проблем:

1. Отсутствие у руководства предприятия выраженной программы действий относительно персонала. Создание положения о кадровой политики ООО «Тренд» способствует формированию программы действий по отношению к сотрудникам, а также единых взглядов и методов работы с кадрами на всех управленческих уровнях.

2. Экстренно-спонтанный режим реагирования на конфликтные ситуации без анализа причин и возможных последствий. Режим реагирования на возникшие проблемные кадровые ситуации

При анализе удовлетворенности трудом, конкурентоспособности заработной платы сотрудников и т. д. можно не только снизить конфликтные ситуации, но и предотвращать их появление.

3. Отсутствие систем прогнозирования потребности в персонале.

В методике при анализе фактора – персонал, предусмотрены действия по прогнозированию и планированию кадров, а также анализ обеспеченности предприятия сотрудниками необходимо количества и качества.

4. Слабое развитие средств оценки и аттестации, отсутствие программ развития персонала.

При разработке положения о кадровой политики были усовершенствованы принципы оценки, аттестации, развития и включены в положение.

5. Отсутствие систем диагностики управления и развития кадровой ситуации.

6. Нет диагностики характеристик персонала организации, определение его конкурентоспособности. Отсутствие диагностики параметров качества занятости персонала. Данная проблема была учтена при составлении методики.

В заключении можно сказать, что предложенные мероприятия должны способствовать в первую очередь устранению проблем, связанных с кадровой политикой ООО «Тренд», а именно:

- снижение текучести кадров в целом, так и в течении первого года работы;

- увеличение выработки, в особенности сотрудников рабочих профессий.

Все выше перечисленные мероприятия способствуют изменению типа кадровой политики ООО «Тренд» с пассивного на активный.

В результате при обеспечении соответствия кадровой политики нормативным требованиям можно говорить, что кадровая политика эффективная.

Эффективная кадровая политика в целом будет способствовать достижению целей предприятия, и также должна привести к следующему:

1. Повышение экономических показателей, таких как выручка, рентабельность, фондоотдача и т. д.;

2. Создание благоприятного климата, повышение удовлетворенности трудом и лояльности у сотрудников;

3. Формирование благоприятного имиджа компании среди потенциальных сотрудников;

4. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, способностям и интересам работников;

5. Сокращение частоты производственного травматизма и профессиональных заболеваний, сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности работников;

6. Повышение обоснованности кадровых решений.

Резюмируя, все предложенные мероприятия целесообразны для ООО «Тренд».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования кадровой политики организации можно подвести итог.

Кадровая политика – составная часть управления персоналом, совокупность определённым образом сформулированных принципов и правил работы с кадрами, которые позволяют достичь цели организации.

При грамотно разработанной кадровой политике должно обеспечиваться:

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива за счет своевременного повышения профессионального уровня рабочих;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников;
- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономия время на принятие кадровых решений, соблюдение постоянства, стабильность подходов при проведении кадровой работы;
- осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства.

Кадровая политика любой организации непременно должна соответствовать определенным нормативным требованиям, таких как: осознанность, адекватность, логичность, гибкость, законность и этичность.

Анализ существующей кадровой политики в ООО «Тренд» был проведен на соответствие данным требованиям. Для анализа были предложены оценочные шкалы по каждому требованию.

Одним из основных факторов, влияющих на формирование кадровой политики - это специфика деятельность организации. Данный фактор является существенным в рамках требования адекватности. Для определения соответствия были изучены особенности вида деятельности и управления

персоналом исследуемой организации. В работе критерием эффективности кадровой политики считается ее соответствие заявленным нормативным принципам.

В ходе аналитического исследования, были выявлены слабые места кадровой политики.

В качестве мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд» была предложена методика исследования факторов внешней и внутренней среды для перехода с пассивной на активную кадровую политику и усовершенствованы ее существующие принципы. Разработанные рекомендации оформлены в положение о кадровой политике ООО «Тренд».

Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Тренд» полностью встраиваются в существующую модель управления персоналом и не требуют изменений к подходу управления персоналом. Способствуют удержанию квалифицированных сотрудников, за счет снижения текучести кадров и повышению производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер.с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с.

2 Аршолоева, О. Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с.

3 Афанасьева, Е. С., Мирошниченко, Н. В. / Кадровая политика как инструмент обеспечения конкурентных преимуществ предпринимательских структур / [Электронный ресурс] /Е. С. Афанасьева, Н. В. Мирошниченко // Вестник института экономики и управления новгородского государственного университета им. Ярослава мудрого. – 2015. – №3 (19). Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=25715061>

4 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2017. —560 с.

5 Бондарчук, Н. В. Психологическое содержание старательского труда [Электронный ресурс]/ Н. В. Бондарчук // Организационная психология. – 2013. – №1. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-soderzhanie-staratelskogo-truda>

6 Борщева, А. В., Ильченко, С. В. Оценка эффективности кадровой политики организации [Электронный ресурс] / А. В. Борщева, С. В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2017. – №4 (13). Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30793376&>

7 Бурдюкова, О. Г., Костина, Е. П. формирование инновационной кадровой политики современной организации / [Электронный ресурс] / О. Г. Бурдюкова, Е. П. Костина // Современная экономика: актуальные вопросы,

достижения и инновации. – 2018. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32526109&>

8 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М.: СИНТЕГ, 2013. — 496 с., 181 с

9 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. –96с.

10 Вестник золотопромышленника [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gold.1prime.ru/news/20190304/305379.html>

11 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. —5-е изд. стереотипн.—М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.—576 с.

12 Волкова, С.А., Бавыкина И. Ю. Методические подходы к оценки кадровой политики предприятия [Электронный ресурс] / С. А. Волкова, И. Ю. Бавыкина // ЭКОНОМИНФО. – 2018. - № 4. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36540703>

13 Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2018 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://polyus.com/upload/iblock/428/polyus-annual-review-2018-rus-1.pdf>

14 Демьянченко, Н.В. Разработка кадровой политики как основополагающее направление менеджмента персонала современной организации/ [Электронный ресурс] / Н. В. Демьянченко // Сфера услуг: инновации и качество. – 2011. – №3. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25621850>

15 Дикусарова М. Ю., Жилина М. В., Зубкова И. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Электронный ресурс] / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики. - 2013. Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/92/4516/>

16 Добровинский, А. П. Управления персоналом: учебное пособие – 2-е изд., перераб. И доп. / А. П. Добровинский. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 500 с.

17 Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дураков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 393 с.

18 Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.: НИМБ, 2013. – 713 с.

19 Ерхова, М. В. Управление персоналом: учеб. пособие: 2 ч. / М. В. Ерхова. – Ульяновск: УВАУ ГА, 2012. – 116 с.

20 Заернюк, В.М., Черникова, Л.И., Забайкин Ю.В. Тенденции, проблемы и перспективы развития золотодобывающей отрасли России [Электронный ресурс] / В. М. Заернюк, Л. И. Черникова, Ю. В. Забайкин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – №9 (339). Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30025895>

21 Зубарев, Г. А. Кадровая политика организации: проблемы разработки и оценки [Электронный ресурс] / Г. А. Зубарев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 11 (47). Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21282729>

22 Иванов, А., Яценко, Б., Кашуба, С., Багинян, К., Прутов, И., Мготлов, А. Обзор золотодобывающей отрасли России за 2015-2016 годы [Электронный ресурс]/ А. Иванов, Б. Яценко, С. Кашуба, К. Багинян, И. Прутов, А. Мготлов // Золото и технологии. – 2017. – №3 (37). Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35727883>

23 Иванова – Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно – методический комплекс / Л.Н Иванова – Швец, А.А Корсакова. – Москва: ЕАОИ, 2009. – 200 с.

24 Кадровая политика организации [Электронныйресурс]: HR-portal. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-v-organizacii>

25 Кадровая политика: содержание, формы, принципы [Электронныйресурс]: HR-portal. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-soderzhanie-formy-principy>

26 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010, с. 359

27 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 320 с.

28 Кондратьева, Е. А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия [Электронный ресурс] / Е. А. Кондратьева // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №7. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-zadachi-i-metodiki-formirovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

29 Краденых, И.А., Литвинцев, В.С. Роль менеджмента в экономической деятельности золотодобывающих предприятий [Электронный ресурс]/ И. А. Краденых, В. С. Литвинцев// ГИАБ. – 2018. – №10. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-menedzhmenta-v-ekonomicheskoy-deyatelnosti-zolotodobyvayuschih-predpriyatij>

30 Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – Москва: Вершина, 2009. – 320с.

31 Кузьменко, Н.И. К вопросу о выборе эффективной кадровой политики предприятия в условиях социально-экономической трансформации общества [Электронный ресурс] / Н. И. Кузьменко // Синергия. – 2016. – №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vybore-effektivnoy-kadrovoy-politiki-predpriyatiya-v-usloviyah-sotsialno-ekonomicheskoy-transformatsii-obschestva>

32 Кузьмин, М. С. Обоснование методики расчета численности ремонтного персонала // Молодёжь и наука: Сборник материалов VI Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных [Электронный ресурс]. — Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011. — Режим доступа:<http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/section13.html>

33 Лихошерстов, Е.С. Формирование кадровой политики организации / [Электронный ресурс] /Е.С. Лихошерстов // Вестник белгородского университета потребительской кооперации. – 2010. – №1 (33). Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=13295329>

34 Лытнева, Н. А., Германская, В. П., Парушина, Н. В. Стратегический анализ кадровой политики организаций [Электронный ресурс] / Н. А. Лытнева, В. П. Германская, Н. В. Парушина // Вестник ОРЕЛГИЭТ. – 2017. - № 3(41). Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32321995>

35 Макушкина, Н.Д. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Н.Д. Макушкина. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2007. – 49 с.

36 Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Е. В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 432 с.

37 Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата /В. М. Маслова. – 2-е издание., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015.– 492 с.

38 Миляева, Л. Г. Диагностика кадровой политики: комплексный подход [Электронный ресурс] / Л. Г. Миляева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2016. - №3. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27035001&>

39 Мясоедов, С. А. Формирование методологических основ управления механизмов устойчивого развития золотодобывающей промышленности [Электронный ресурс]/ С. А. Мясоедов //Микроэкономика. – 2010. – №5. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15289579>

40 Овчаренко, Л. Ю., Бережная, О. В. Кадровая политика организации: сущность, функции и типы / [Электронный ресурс] / Л. Ю. Овчаренко, О. В. Бережная // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. – 2014. Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=22865788>

41 Одегов Ю.Г., Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. Пособие и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – Москва: Юрайт, 2015. – 444 с.

- 42 Отчет в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть» за 2018 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR18_RU_Book.pdf
- 43 Официальный сайт ООО «СибЗолото» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gmkzoloto.ru/company/>
- 44 Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru>
- 45 Официальный сайт ПАО «Полюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://polyus.com/ru/>
- 46 Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
- 47 Позднякова, Т. В. Кадровая политика организации: анализ основных теоретико-методологических подходов [Электронный ресурс] / Т. В. Позднякова // Северо-восточный гуманитарный вестник. – 2014. - № 1(8). Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21641894>
- 48 Положение об оплате труда ООО «Тренд»
- 49 Положение об охране труда ООО «Тренд»
- 50 Пономарева, Е. А., Ветрова, В. А. Особенности типов кадровой политики предприятия / [Электронный ресурс] / Е. А. Пономарева, В. А. Ветрова // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. – 2014. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24393488>
- 51 Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Тренд»
- 52 Семенцова Е.Д. Актуальные задачи кадровой политики горнодобывающих предприятий // Горная Промышленность. 2017. №2 Вестник золотопромышленника [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gold.1prime.ru/news/20190304/305379.html>
- 53 Скороходова, О. Р. Основные направления, типы кадровой политики организации / [Электронный ресурс] / О. Р. Скороходова // Производственный

менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. – №3. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24915364>

54 Типы кадровой политики: пассивный, активный, реактивный, открытый [Электронный ресурс]: практ. журнал по управлению человеческих ресурсов Директор по персоналу. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66646-qqq-17-m4-tipy-kadrovoy-politiki>

55 Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва: ОТиСС, 2002. – 142 с.

56 Устав ООО «Тренд»

57 Хорошун, Н.А., Шамаева, О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации [Электронный ресурс] / Н. А. Хорошун, О. П. Шамаева// Инновационная наука. – 2016.– №1-3 (13). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-chast-strategicheski-orientirovannoy-politiki-organizatsii>

58 Черевко, В. В. Кадровая диагностика как основа формирования кадровой стратегии организации / В. В. Черевко. – Экономика и управление. - 2012.- № 2.

59 Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. — М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. — 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Организационная структура ООО «Тренд»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о кадровой политике ООО «Тренд»

1. Общие положения

1. 1. Кадровая политика – совокупность определенным образом сформулированных принципов и правил работы с кадрами ООО «Тренд» (далее предприятие).

1. 2. Цель кадровой политики предприятия – способствование достижению производственных целей и задач предприятия за счет реализации задач кадровой политики.

1. 3. Производственные задачи формируются исходя из повседневной организационной деятельности;

1. 4. Задачи кадровой политики предприятия:

1. 4. 1. Обеспечение предприятия сотрудниками необходимого количества и качества;

1. 4. 2. Создание и поддержание организационного порядка на предприятии, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;

1. 4. 3. Организация безопасных и благоприятных условий труда на предприятии;

1. 4. 4. Развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев;

1. 4. 5. Обеспечение удовлетворительного уровня стимулирования сотрудников предприятия;

1. 5. Положение о кадровой политике разрабатывается или корректируется ежегодно и утверждается решением совета директоров.

1. 6. Внесение изменений в Положение о кадровой политике осуществляется по результатам мониторинга кадрового состава, результатам работы организации, системы управления.

2. Кадровый состав

2. 1. На предприятии предусмотрены руководящие, функциональные, административные, инженерно-технологические, рабочие и иные работники, осуществляющие вспомогательные функции.

2. 2. Численность кадров определяется исходя из долгосрочных производственных целей, а также на основе ситуации на рынке труда.

2. 3. Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников, как внутренних, то есть осуществление должностных перемещений сотрудников внутри организации, так и внешних, то есть увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности.

2. 4. Оценка сотрудников на соответствие занимаемой должности производится на основе проведения регулярных аттестационных мероприятий.

2. 5. Определение квалификационных требований по конкретным должностям и рабочим местам на основании профилей должностей.

2. 6. Прием новых сотрудников на вакантные места в штатном расписании осуществляется на основании изучения профессиональных и личных качеств претендентов и их документов с помощью нескольких этапов отбора. Этапы отбора и их содержание устанавливаются отдельно для каждой категории работников по согласованию с руководителями структурных единиц. При поступлении на некоторые должности (специальности) по решению руководства проводятся тестирование или пробная работа на рабочем месте.

2. 7. Предпочтение при отборе отдается кандидатам, имеющим опыт в вакантной должности, либо, имеющие необходимое образование.

2. 8. При приеме новых сотрудников строго соблюдается требования Трудового кодекса РФ:

2. 8. 1 Не допускается дискриминация при приеме на работу по любым мотивам;

2. 8. 2. Для каждой категории сотрудников устанавливается испытательный срок. Окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока;

2. 7. 3. Со всеми вновь принятыми сотрудниками заключается трудовой договор.

2. 8. Для подбора сотрудников предприятия используются определенные каналы привлечения:

2. 8. 1. Подбор руководителей осуществляется преимущественно из внутренних источников (кадровый резерв);

2. 8. 2. Подбор специалистов и рабочих осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников.

2. 8. 3. Взаимодействие с целевой группой ведущих учебных заведений для привлечения талантливых выпускников.

2. 9. Кадровый резерв создается из числа сотрудников по итогам аттестации.

2. 10. Все сотрудники, вновь принимаемые на предприятии, проходят процедуру введения в должность.

2. 11. Профессиональная адаптация вновь принимаемых работников осуществляется на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества;

2. 12. Иные принципы подбора сотрудников, такие как общность по предыдущим местам работы с руководителем подразделения, родственные связи, приятельские отношения, личные взаимоотношения, другое, как правило, не допускаются.

3. Оценка кадров

3. 1. Принципы оценки кандидатов при отборе обозначены в пункте 2.

3. 2. Оценка сотрудников на соответствие занимаемой должности, уровень профессионализма сотрудников производится на основе проведения регулярных аттестационных мероприятий.

3. 3. Аттестация сотрудников предприятия должна преследовать следующие цели и задачи:

3. 3. 1. Оценка выполнения сотрудником функциональных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;

3. 3. 2. Определение потребности в развитие персонала;

3. 3. 3. Планирование и реализация карьеры персонала.

3. 4. Периодичность проведения аттестационных мероприятий:

3. 4. 1 Категория «руководители» - проводятся 1 раз в год;

3. 4. 2. Категория «специалисты» - один раз в год, раз в полгода;

3. 4. 3. Категория «рабочие» - один раз в полгода, раз в три месяца.

3. 4. При отборе сотрудников в кадровый резерв при назначении на должности руководителей всех уровней оцениваются следующие характеристики:

3. 5. 1. Управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений);

3. 5. 2. Достаточность квалификации в специальной области;

3. 5. 3. Желание продвижения внутри предприятия

3. 5. 4. Активность, самостоятельность, инициативность, работоспособность.

3. 6. По итогам аттестации сотрудников руководителями принимаются решения относительно продвижения, обучения.

4. Обучение кадров

4. 1. Необходимость в обучение сотрудников предприятия производится по итогам регулярной аттестации (пункт 3).

4. 2. Обучение осуществляется

4. 3. Для обучения вновь принятых сотрудников проводится специальная программа адаптации.

4. 3. 1. Цель программы адаптации - максимально полное, быстрое и эффективное приспособление нового сотрудника к организации и выполняемой работе.

4. 3. 2. Содержание и продолжительность адаптации зависит от должности, на которую принят новый сотрудник.

4. 3. 3. При адаптации для обучения новых сотрудников назначается наставник.

4. 3. 4. Наставниками назначаются квалифицированные руководители и сотрудники, имеющие желание заниматься наставнической деятельностью и необходимые практические навыки.

4. 3. 5. Адаптация вновь принятых сотрудников предусматривает:

4. 3. 5. 1. Профессиональная адаптация работников, в рамках которой происходит усвоение должностных обязанностей;

4. 3. 5. 2. Социальная адаптация работников, направленная на вхождение в коллектив;

4. 3. 5. 3. Психофизиологическая адаптация, способствующая привыканию к трудовой деятельности и условиям труда;

4. 3. 5. 4. Организационно-административная адаптация, помогает принять ценности и нормы, принятые в организации;

4. 3. 5. 5. Экономическая адаптация, которая объясняет принципы начисления заработной платы.

4. 3. 6. Программа включает знакомство с непосредственным руководителем и коллективом, экскурсию по предприятию, инструктаж по ТБ и др.

4. 3. 7. По завершению адаптации проводится тестирование на определение усвоения должностных обязанностей и требований к ТБ.

4. 4. Предприятие проводит регулярные инструктажи по ТБ, для рабочей группы персонала – раз в три месяца.

5. Система стимулирования и мотивации кадров

5. 1. Задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника организации в достижении планируемой результативности

личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

5. 2. Базовым компонентом системы мотивации и стимулирования сотрудников организации является механизм материального вознаграждения, обеспечивающий взаимосвязь оплаты и результатов труда. Основным принцип материального вознаграждения – равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у сотрудников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающих равные уровни результативности деятельности.

5. 3. На предприятии применяется повременная система оплаты труда, если трудовым договором с работниками не предусмотрено иное. Заработная плата сотрудников предприятия состоит из:

5. 3. 1. Основной, постоянной части;

5. 3. 2. Переменной части, зависящей от результатов труда работника;

5. 3. 3. Дополнительных переменных частей на компенсационные покрытия, начисляемые отдельным категориям работников по решению руководства предприятия.

5. 4. Размер основной, постоянной части зависит от категории должности и квалификационной категории, который устанавливается при приеме на работу или по результатам аттестации.

5. 5. Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников компании регламентируются внутренними нормативными документами - Положением об оплате труда предприятия.

5. 6. Для стимулирования сотрудников некоторых должностей предусмотрена система мотивации.

5. 6. 1. Система мотивации включает в себя компенсацию стоимости питания сотрудников в рабочее время, полис дополнительного медицинского страхования, организацию досуговых мероприятий, проведение ежегодных мед. осмотров и вакцинации.

5. 6. 2. Предприятие стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест сотрудников.

5. 6. 3. Предприятие соблюдает законодательство, касающееся льгот и компенсаций для работников, занятых на рабочих местах с вредными условиями труда.

6. Организационный порядок

6.1. Достижение производственных целей предприятия подразумевает безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний, рабочих заданий.

6. 2. Поддержание высокого уровня организованности сотрудников:

6. 2. 1. Основой исполнительности является организационный порядок в компании, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях;

6. 2. 2. Руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности;

6. 2. 3. Правила производственного поведения регламентируются «Правилами внутреннего трудового распорядка», должностные обязанности, права и ответственность закреплены в должностных инструкциях.

6. 3. Любое нарушение требований документов, регламентирующих данный порядок, будет рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как административного, так и дисциплинарного характера, вплоть до увольнения виновного сотрудника.

7. Роль кадровой службы

7. 1. Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением предприятия, которое подчиняется непосредственно директору предприятия.

7. 2. Отдел кадров возглавляется начальником отдела, назначаемым на должность приказом директора.

7. 3. В состав отдела кадров предприятия входят два подразделения:

7. 3. 1. Отдел подбора персонала, в обязанности которого входят определение потребностей в кадрах, определение требований к кандидатам, составление и размещение объявлений об открытых вакансиях в организации, отбор кандидатов по резюме, проведение первичных телефонных и очных собеседований, отбор кандидатов для собеседований с непосредственными руководителями для дальнейшего трудоустройства;

7. 3. 2 Отдел кадрового делопроизводства, который занимается оформлением всей необходимой кадровой документации.

7. 4. Основные задачи и функции отдела кадров предприятия:

7. 4. 1. Комплектование предприятия кадрами рабочих и специалистов требуемых профессий, специальности и квалификации в соответствии с производственными целями;

7. 4. 2. Разработка и совершенствование кадровой политики предприятия;

7. 4. 3. Подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации;

7. 4. 4. Кадровое делопроизводство;

7. 4. 5. Контроль исполнения организационного порядка, трудовой дисциплины и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;

7. 4. 6. Проведение и контроль адаптационных мероприятий;

7. 4. 7. Проведение и контроль аттестационных мероприятий и принятие решений по их итогам;

7. 4. 8. Исследование изменений факторов внешней и внутренней среды, влияющих на систему управления персоналом и кадровую политику предприятия.

8. Заключительные положения

8.1. Для реализации кадровой политики отдел кадров разрабатывает соответствующие программы и нормативные документы, позволяющие осуществлять достижение производственных целей.

8.2. Контроль за реализацией Положения о кадровой политике осуществляет руководитель отдела кадров.

8.3. Для оценки эффективности проводимой в компании кадровой политики отделом кадров осуществляется мониторинг, включающий в себя систему показателей, отражающих эффективность кадровой работы на предприятии, методику ее оценки и разработку рекомендаций.


8.4. Ответственность за проведение мониторинга и разработку проекта изменений Положения о кадровой политике несет руководитель отдела кадров.

8.5. Положение о кадровой политике предприятия необходимо довести до сведения руководителей всех уровней для обязательного использования в работе.

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

УТВЕРЖДАЮ


Заведующий кафедрой


И. П. Воронцова
подпись
« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование кадровой политики организации


Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

А. Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

К. Д. Горева

Консультант


подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С. Н. Лыкова

Красноярск 2019