

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

«___» _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование кадровой политики организации

Руководитель _____ доцент, канд. социол. наук С.Н. Лыкова
подпись, дата

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

Выпускник _____ А.В. Кириенко
подпись, дата

Нормоконтролер _____ старший преподаватель О.А. Шестакова
подпись, дата

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование кадровой политики организации» содержит 67 страниц текстового документа, 11 таблиц, 5 рисунков, 3 приложения и 50 использованных источников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ОЦЕНКА, СИСТЕМА РАЗВИТИЯ, МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ, ОТБОР И НАЕМ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ.

Задачи исследования:

- уточнить понятие и основные направления кадровой политики;
- выявить принципы формирования кадровой политики и определить нормативные критерии, которым должна соответствовать кадровая политика;
- определить особенности кадровой политики, характерные для специфики вида организации;
- выявить факторы, влияющие на кадровую политику в ООО «Компания-Реноме»;
- определить методы и инструменты для сбора информации и оценки имеющейся кадровой политики в организации ООО «Компания-Реноме»;
- оценить существующую в ООО «Компания-Реноме» кадровую политику;
- сформировать и обосновать предложения по совершенствованию кадровой политики;

В результате исследования был выявлен нормативный тип кадровой политики для организации ООО «Компания-Реноме» на основе внешних и внутренних факторов и проведена оценка имеющегося типа кадровой политики компании по 2 методикам.

В итоге исследования был предложен ряд рекомендаций и предложений по совершенствованию кадровой политики, основные рекомендации: внедрение внутреннего обучения, мониторинг факторов и введение нематериальных и неденежных стимулов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	6
1.1 Понятие, сущность и основные аспекты кадровой политики	6
1.2 Принципы формирования кадровой политики организации.....	13
1.3 Основные характеристики видов кадровой политики	20
1.4 Особенности кадровой политики на малых предприятиях и основные тенденции кадровой политики.....	25
2 Анализ кадровой политики ООО «Компания-Реноме»	30
2.1 Организационно-управленческая характеристика организации ООО «Компания-Реноме».....	30
2.2 Описание инструментов для сбора информации и оценка имеющейся кадровой политики ООО «Компания-Реноме».....	36
3 Предложения по совершенствованию кадровой политики ООО «Компания-Реноме».....	42
3.1 Предложения по каждому аспекту кадровой политики	42
3.2 Предложения по созданию системы развития.....	50
Заключение	56
Список использованных источников	58
Приложения А-В	63-67

ВВЕДЕНИЕ

Бесспорно, то, что персонал – это самый важный фактор в организации, людей нельзя сравнивать с техникой или оборудованием, их потенциал намного выше и разнообразнее. Поэтому в современных условиях главным критерием успешности любой организации является высококвалифицированный штат сотрудников, обладающий необходимыми знаниями и опытом. Для занятия организацией лидирующих позиций на рынке необходимо не только грамотно и рационально использовать персонал, но и умело развивать, обучать, мотивировать и организовывать.

Абсолютной целью кадровой политики является создание профессиональной, высокопроизводительной, ответственной и сплоченной команды, способной решить любую задачу. Например, расстановка кадров тем или иным способом будет прямо влиять на производительность труда, а рост этого показателя является обязательным условием развития организации в целом. Можно сделать вывод, что на производстве все зависит от людей, их умений, навыков, квалификации и желания работать, а руководство организации может правильно поддерживать и наращивать данные критерии, а также управлять ими посредством кадровой политики.

Но, к сожалению, универсального решения для всех организаций нет, ведь на кадровую политику влияет много факторов как внешних, так и внутренних, например, в зависимости от специфики деятельности или масштаба производства подход к кадровой политике будет меняться.

Данная тема является актуальной, ведь правильно построенная кадровая политика положительно влияет на эффективность деятельности всей организации в целом. К тому же для организаций малого бизнеса, а далее будет рассмотрена компания, относящаяся к этой категории, особенно важно сформировать адекватную кадровую политику с учетом факторов внешней и внутренней среды, чтобы эффективно достигать поставленных целей и оставаться конкурентноспособными в изменчивой среде.

Данная бакалаврская работа выполнялась на основе кейса по материалам организации ООО «Компания-Реноме».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса предложений по совершенствованию кадровой политики организации на примере ООО «Компания-Реноме».

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Компания-Реноме».

Предметом исследования является кадровая политика предприятия ООО «Компания-Реноме».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- уточнить понятие и основные направления кадровой политики;
- выявить принципы формирования кадровой политики и определить нормативные критерии, которым должна соответствовать кадровая политика;
- определить особенности кадровой политики, характерные для специфики вида организации;
- выявить факторы, влияющие на кадровую политику в ООО «Компания-Реноме»;
- определить методы и инструменты для сбора информации и оценки имеющейся кадровой политики в организации ООО «Компания-Реноме»;
- оценить существующую в ООО «Компания-Реноме» кадровую политику;
- сформировать и обосновать предложения по совершенствованию кадровой политики.

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Понятие, сущность и основные аспекты кадровой политики

На данный момент нет единого определения кадровой политики, существует множество трактовок в трудах отечественных и зарубежных авторов. Поэтому начнем изучение с определения политики, которое представлено в Большом энциклопедическом словаре. Политика (греч. politika – государственные или общественные дела – от polis – государство) – сфера деятельности, связанная с отношениями между социальными группами, сутью которой является определение форм, задач, содержания деятельности государства [1]. Из этого определения можно предположить, что кадровая политика – это сфера деятельности, связанная с отношениями, возникающими в процессе труда, сутью которой является определение форм, задач, содержания деятельности организации. Но, если обратиться к Словарю-справочнику: экономика, внешняя торговля, выставки [2], который расшифровывает основные экономические понятия, как российские, так и международные, то в нем вовсе отсутствует определение кадровой политики, что может, с одной стороны, говорить об отсутствии общего определения кадровой политики, с другой стороны – свидетельствует о многогранности данного понятия.

Чтобы подробно разобраться, что же такое кадровая политика, я собрала разные определения российских и зарубежных авторов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения кадровой политики

Автор	Определения кадровой политики
Базаров Т.Ю.	Система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессобновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда [3].

Окончание таблицы 1

Тейлор Ф.У.	Кадровая политика – это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу[4].
Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.	Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка[5].
Чижова Н.А.	Кадровая политика–это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы[4].
ПархимчикЕ. П.	Кадровая политика организации – это сформулированные(устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [6].
Басенко В.П., Дианова В.А.	Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам[7].
Егоршин А.П	Кадровая политика – это генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу [8].

Далее хочется проанализировать данные понятия. Базаров Т.Ю. дает емкое определение и разъясняет цель кадровой политики. Тейлор Ф.У. дает определение, включающее непосредственно структуру кадровой политики, но в узком ключе. В свою очередь, Чижова Н.А. и Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. дают наиболее полные определения, затрагивающие интересы сотрудника и работодателя, а также цель организации.

Изучив мнения ученых, можно сделать вывод, что кадровая политика может рассматриваться в широком и узком смысле. В широком смысле

кадровая политика – это система принципов, норм и правил, на основе которых строится деятельность по управлению персоналом, приводящая человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации. В узком смысле под кадровой политикой понимается набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, которые реализуются, как в процессе взаимодействия между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между руководством и сотрудниками.

Тогда можно выделить общее определение кадровой политики – это система теоретических взглядов, идей и принципов, на которых строятся основные аспекты кадровой работы с персоналом. Кадровая политика – это направленная деятельность кадровой службы по созданию трудового коллектива, способного быстро реагировать на изменения рынка с учётом внешних и внутренних факторов, для осуществления целей и задач организации.

Под внешними факторами в данном определении понимается состояние экономики, правовое регулирование, политическая обстановка, природные условия и подобные факторы. А если рассматривать в более узком смысле, то это конкуренты, поставщики, покупатели и на круг этих факторов организация может воздействовать и взаимодействовать с ними в рамках своих возможностей.

Учет внутренних факторов также важен, ведь с помощью них организация может оценить свои слабые и сильные стороны, а также создать благоприятные условия для сотрудников организации, которые будут повышать лояльность к организации и настраивать на эффективную работу. Под внутренними факторами может пониматься: цели организации, стиль управления, стиль руководства, кадровый потенциал организации и др. [15].

Главный объект кадровой политики – это, конечно, персонал организации, который понимается, как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией. К объектам также можно

отнести нормы и правила, которые устанавливаются по отношению к персоналу.

Предметом, в таком случае, будут выступать управленческие решения относительно персонала, а также их реализация в рамках трудового процесса.

Субъект кадровой политики – это активный участник процессов, связанных с персоналом, наделенный определенными правами и обязанностями. Например, директор по персоналу, руководитель организации или единоличный собственник организации.

Безусловно, одной из базовых целей кадровой политики является соблюдение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой сфере. А также соблюдение организациями и ее сотрудниками Трудового кодекса РФ, положений о труде, охране труда и любых иных документов, принятых высшими органами.

К целям кадровой политики еще можно отнести:

- качественное и своевременное обеспечение деятельности организации требуемым числом работников, которые полностью соответствуют необходимым профессиональным критериям;
- рациональное использование кадрового потенциала организации;
- разработка критериев и методов подбора и отбора персонала;
- разработка системы обучения и повышения квалификации;
- определение принципов, на которых базируется деятельность организации с точки зрения кадров[13].

Цели кадровой политики можно поделить на социальные и экономические. Социальные заключаются в улучшении материального и нематериального положения персонала: заработная плата, социальные выплаты, оборудование рабочих мест, организация условий труда и отдыха. Экономические цели являются производными от производственных процессов, направленных на сохранения конкурентоспособности компании, максимизацию прибыли и минимизацию затрат. Кадровые решения направлены на

оптимизацию соотношения между затратами на персонал и производительностью труда.

В свою очередь задачи кадровой политики тоже можно подразделить на два вида – стратегические и оперативные задачи. К стратегическим можно отнести: поднятие престижа организации, анализ эффективности инвестиций в персонал, анализ соответствия кадровой политики целям организации, оценка кадрового потенциала и выявления проблемных зон в работе с персоналом и др. А к оперативным задачам относятся: формирование штата, назначение, перемещение; соблюдение запрашиваемых требований к сотруднику на этапе найма и отбора; обеспечение эффективной системы стимулирования труда; обеспечение программ развития и адаптации сотрудников, а также профессиональной подготовки и повышения квалификации и другие мероприятия, входящие в структуру кадровой политики [9].

Направления деятельности кадровой политики зависят от концепции стратегии кадровой политики, на данный момент выделяют 3 концепции стратегии.

Первая заключается в том, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. В этом случае управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, предоставляя и поддерживая необходимый для организации персонал в работоспособном состоянии.

Вторая концепция заключается в том, что управление персоналом является самостоятельной стратегией и не зависит от целей организации. Персонал в организации рассматривается, как отдельные работники, представляющие собой самостоятельный ресурс, с помощью которых можно решать различные поставленные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция объединяет две предыдущие и основывается на том, что стратегия организации сопоставляется с имеющимися или потенциальными кадровыми ресурсами и определяется соответствие стратегии организации направлениям кадровой политики [10].

Можно выделить основные аспекты кадровой политики:



Рисунок 1 – Основные аспекты кадровой политики

1. Использование кадров

То есть планирование использования рабочей силы должно проходить таким образом, чтобы сотрудники были максимально удовлетворены своим статусом. А также в организации не должно возникать ситуации снижения производительности труда из-за отсутствия квалифицированного сотрудника.

Также к данному аспекту относится организация труда и рабочих мест, что представляет собой процессы, направленные на объединение, согласование, упорядочение деятельности сотрудников.

2. Стимулирование трудовой деятельности

Мотивация и стимулирование сотрудников не менее важный аспект кадровой политики, так как правильно простимулированные сотрудники достигают максимальной эффективности труда, а как следствие цели организации достигаются стремительнее.

Тогда необходимо развести эти понятия [39; 49]:

– стимулирование - процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности;

– мотивация - есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Для повышения мотивации сотрудников могут использоваться: материальные и моральные стимулы или комбинирование двух видов сразу.

3. Отбор, найм и оценка.

Отбор и наем персонала одни из важнейших процессов для нормального функционирования всего предприятия. Подбор персонала должен быть эффективным, низкочатратным и качественным. Процесс оценки персонала проводят при помощи анкет, резюме, собеседования и различных тестов, кейсов и методик.

4. Развитие сотрудников

Развитие персонала – это процесс, организованный компанией, для поддержания и улучшения профессиональных компетенций, знаний и умений сотрудников. Основной целью развития персонала является развитие кадрового потенциала компании, а также создание команды профессионалов, которые смогут реализовать цели предприятия.

Также благодаря развитию сотрудники могут выполнять более сложные задачи, что способствует их карьерному росту, а также лояльности к предприятию. Развитие персонала включает в себя:

- адаптацию персонала;
- повышение квалификации при карьерном росте, повышении в должности или расширении объема выполняемой работы;
- повышение квалификации при некачественном выполнении своих обязанностей сотрудником;
- переподготовка управляющего персонала для увеличения их компетенций в управлении сотрудниками подразделения;
- целевое обучение при изменении стратегии или цели предприятия, а также при изменении технологии деятельности организации.

1.2 Принципы формирования кадровой политики организации

Для кадровой политики любой организации вне зависимости от размера, модели управления или сферы деятельности можно выделить определенный ряд требований, при соблюдении которых гарантируется эффективное функционирование. Крымов А.А.[11] выделяет следующий ряд принципов формирования кадровой политики:

1. Осознанность.

Идеи и принципы кадровой политики должны быть сформулированы и осознаны в организации, могут отражаться, например, в уставе организации, положении о кадровой политике, положении о заработной плате, трудовом договоре и других документах организации.

2. Логичность и непротиворечивость.

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

3. Адекватность.

Правильно построенная кадровая политика всегда должна учитывать внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на персонал организации, и не противоречить им. Выше уже упоминались данные факторы, сейчас для наглядности изобразим их в виде схемы на рис. 2.

4. Гибкость.

Данное требование выражается в том, что кадровая политика должна приспосабливаться к важным изменениям факторов, оказывающих влияние на нее. Но при этом стоит отметить, что некоторые аспекты кадровой политики могут оставаться неизменными, например, те, которые затрагивают интересы сотрудников.



Рисунок 2 – Факторы формирования кадровой политики организации

В другом источнике выделяются следующие принципы кадровой политики:

1. научность (подразумевается использование возможных современных научных разработок в данной области, обеспечивающих максимальный эффект);
2. комплексность (охват всех работников организации и сфер кадровой деятельности);
3. системность (необходимость учитывать экономический и социальный эффект от того или иного действия (мероприятия) на конечный результат);
4. эффективность (подразумевается окупаемость любых затрат на мероприятия в области кадровой политики);

5. методичность (качественный анализ при выборе варианта решения) [12].

Помимо вышеперечисленных принципов, в своей статье Висторобская Е.Н., Гребеник Л.Г.[14] выделяют основной принцип КП: «Одним из главных принципов и базовой платформой, на которой должна строиться политика в отношении персонала выступает уважительное отношении к сотрудникам, клиентам и партнерам, окружающей среде и конечно же к компании в целом: к закону, корпоративным правилам, нормам деловой этики и т.д.», что полностью соответствует теории корпоративной социальной ответственности.

Другой автор выделяет принципы формирования кадровой политики в современных условиях следующим образом:

1. Тесная связь между кадровой политикой и стратегией развития предприятия. В данном случае КП представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Гибкость. То есть с одной стороны КП должна иметь возможность корректировки в соответствии с изменениями факторов, а с другой стороны предоставлять стабильность сторон, которые ориентированы на интересы персонала и организационную культуру.

3. Экономическая обоснованность. Так как формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками, то кадровая политика должна исходить из реальных финансовых возможностей организации.

4. Индивидуальный подход. КП должна иметь индивидуальный подход к своим работникам и учитывать их возможности[21].

Существуют различные подходы к оценке эффективности кадровой политики. Для получения действенных и адекватных результатов оценки эффективности кадровой политики необходимо учитывать качество работы с персоналом как высшего руководства предприятия, так и кадровых служб, и непосредственно линейных руководителей в структурных подразделениях[26].

Для оценки эффективности кадровой политики необходимо обозначить данное понятие, эффективность – это показатель, который отображает достижение более высокого результата по сравнению с предыдущим [47;48].

Для оценки кадровой политики, используют различные параметры оценки[27], в таблице 2 перечислен ряд параметров и разделен по основным аспектам кадровой политики.

Таблица 2 – Основные параметры оценки эффективности кадровой политики

Аспекты КП	Параметры оценки
1. Использование кадров	Оценка имеющихся ресурсов, целей и перспектив развития персонала предприятия, расчет будущих потребностей в персонале; анализ кадрового потенциала предприятия. Анализ уровня занятости и обеспечения персонала; стабильности состава работников.
2. Стимулирование трудовой деятельности	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, оценка эффективности обучения.
3. Отбор, найм и оценка	Оценка использованных методов отбора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма; анализ использованных форм деловой оценки персонала.
4. Развитие персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, оценка эффективности обучения.

Если говорить о конкретных показателях, то Борщева А. В. [28] в своей статье выделяет следующие критерии эффективности и показатели оценки:

Таблица 3 – Критерии и показатели эффективности

Критерии эффективности кадровой политики	Показатели оценки
Наличие персонала	Укомплектованность штатов (руководители, рабочие, специалисты, служащие), %
Компетенция персонала	Доля дефектов по причине низкой квалификации персонала, распределение персонала по уровню образования (высшее, средне-специальное, среднее и базовое) и выполнения плана обучения кадров, %

Окончание таблицы 3

Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести кадров персонала, доля увольнений по инициативе работников, уровень среднемесячной заработной платы
Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %

А по мнению А. Я. Кибанова [29] основными критериями оценки эффективности кадровой политики являются:

- 1) количественный и качественный состав персонала;

Количественный состав организации часто для удобства подразделяют на несколько категорий: руководящие и исполнители/обслуживающий состав, мужчины и женщины, работающие и находящиеся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и иные). Качественный состав организации обычно подразделяют на: сотрудников с высшим образованием, специальным или средним, а также в данный критерий включается опыт работы сотрудников, прохождения ими повышения квалификации и прочие факторы.

- 2) уровень текучести кадров;

Текучесть кадров можно рассматривать как положительное явление, и как отрицательное. Ведь за счет текучести кадров трудовой коллектив обновляется и в организацию приходят новые люди, а как следствие новые идеи. И текучесть кадров может дать возможность сотрудникам карьерного роста, расширения своих возможностей.

Текучесть кадров оценивается по формуле [30] соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и среднесписочного числа работников:

$$K_{тек} = (K_u * 100\%) / СЧ$$

Где, $K_{тек}$ – уровень текучести кадров; K_u – количество уволившихся сотрудников; $СЧ$ – средняя численность сотрудников за год.

- 3) результативность труда;

Оценка результативности труда – это процесс, который осуществляется посредством создания инструмента, выявляющего и документирующего вклад сотрудника и его поведение на рабочем месте.

4) затраты на персонал.

Также для оценки кадровой политики в практике используют метод экспертных оценок [31], который реализуется анкетированием экспертов с целью выявления существенных недостатков кадровой политики. Эксперту предлагается оценить направления кадровой политики по пятибалльной шкале, где 1 – это минимальный балл, а 5 – максимальный. Для оформления результатов используется таблица:

Таблица 4 – Оценка направлений кадровой политики

Направления кадровой политики	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка
Использование кадров	-	-	-	-
Стимулирование трудовой деятельности	-	-	-	-
Отбор, наем и оценка	-	-	-	-
Развитие персонала	-	-	-	-

Для повышения объективности данной оценки привлекаются несколько экспертов (от трех). Данный метод осложняется тем, что оценка осуществляется не по одному параметру, а по нескольким, в целом составляющим кадровую политику. При этом мнения и оценки экспертов могут расходиться по одному или нескольким параметрам, и тогда появляется ситуация необходимости проведения оценки согласованности экспертных мнений [32].

Оценку степени согласованности мнений экспертов можно выполнить посредством разнообразных методов: коэффициента вариации и коэффициента конкордации (коэффициент Кендалла)[33].

1. Коэффициент вариаций.

Дисперсия D_j оценок, данных j -му элементу определяется по формуле 1:

$$D_j = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (C_{ij} - M_j)^2 \quad (1)$$

Где, n – число экспертов;

C_{ij} – оценка (в баллах или долях) j -го элемента i -ым экспертом;

M_j – среднее арифметическое значение величины оценки элемента (в баллах или долях) определяется по формуле 2.

$$M_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n C_{ij} \quad (2)$$

Среднее квадратическое отклонение оценок, полученных j -ым элементом, определяется по формуле 3.

$$\sigma_j = \sqrt{D_j} \quad (3)$$

Коэффициент вариации оценок, полученных j -ым элементом, определяется по формуле 4.

$$V_j = \frac{\sigma_j}{M_j} \quad (4)$$

Степень согласованности экспертных оценок считается удовлетворительной, если коэффициент вариации $\leq 0,30$. Если же коэффициент $\leq 0,20$, то степень согласованности можно считать хорошей.

2. Коэффициент конкордации (согласия) или коэффициент Кендалла.

Сначала вычисляется сумма рангов, полученных j -м элементом от всех экспертов по формуле 5:

$$r_j = \sum_{i=1}^N r_{ji} \quad (5)$$

Где r_{ji} – ранг, полученный j -м элементом от i -го эксперта;

N – количество экспертов, принимающих участие в экспертизе.

Далее рассчитывается величина $R(d^2)$ по формуле 6:

$$R(d^2) = \sum_{j=1}^m \left\{ r_j - \frac{1}{2} N(m+1) \right\}^2 \quad (6)$$

Рассчитывается максимально возможное значение $R_m(d^2)$ для идеального случая, когда ранжировки всех экспертов совпадают, по формуле 7:

$$R_m(d^2) = \frac{1}{12} N^2 (m^3 - m) \quad (7)$$

Далее вычисляется значение коэффициента конкордации, как отношение полученного значения $R(d^2)$ к максимально возможному $R_m(d^2)$, по формуле 8:

$$W = \frac{R(d^2)}{R_m(d^2)} = \frac{12 \cdot (d^2)}{N^2(m^3 - m)} \quad (8)$$

В этом случае коэффициент конкордации принимает значение от 0 до 1. При $W=1$ считается полная согласованность мнений экспертов, при $W>0,5$ считается удовлетворительная и при $W<0,5$ – низкая.

В теории и практики отсутствует общепринятая методика оценки кадровой политики организации. Отсутствие единого мнения ученых и практиков основывается на том, что разные авторы в основу оценки берут различные системы показателей и методы оценки с учетом различных факторов. Использование любой методики считается субъективной оценкой, так как не охватывает весь комплекс направлений кадровой политики. Оценка может варьироваться от выбранного подхода, цели оценки, полноты исходной информации и других факторов.

Можно сделать вывод, что существует множество подходов к оценке эффективности кадровой политики, но стоит отметить, что при использовании нескольких подходов и методик оценка действующей кадровой политики будет давать более правдивые результаты.

В данной работе нормативными критериями для оценки кадровой политики является соблюдение принципов формирования, а именно существенного принципа адекватности.

Для оценки адекватности кадровой политики в данном исследовании необходимо определить адекватный вид кадровой политики для данной организации, на основе факторов внешней и внутренней среды, и сопоставить его с действующим в организации видом кадровой политики.

1.3 Основные характеристики видов кадровой политики

Рассмотрев мнения различных авторов относительно данной темы, можно сделать вывод, что единой классификации нет. Авторы согласны с тем, что кадровая политика имеет многовариативность, в зависимости от того, на чем делать акцент.

Например, Базаров Т.Ю. [3] выделяет классификацию по уровню осознанности управленческим аппаратом кадровой политики и скорости реакции на изменения как внешней, так и внутренней среды организации и делит на следующие виды кадровую политику:

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

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что в организациях ведущих данную политику отсутствуют программы действий в отношении персонала, в том числе и программы действий при предкризисных и кризисных ситуациях. При возникновении конфликтных ситуаций в таких организациях действуют спонтанно, не проводя анализ причин и последствий данной ситуации. Отсутствуют системы оценки персонала, прогнозирования и диагностики кадровой ситуации в организации и мотивации персонала.

Реактивная кадровая политика. В таких организациях существуют программы действий в отношении персонала на краткосрочный период, есть средства диагностики работы СУП и кадровой ситуации. При возникновении конфликтных ситуаций также действуют спонтанно, но уже проводится анализ причин и последствий произошедших ситуаций.

Превентивная кадровая политика. В организациях с таким видом кадровой политики есть обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций, но отсутствуют средства для влияния на негативную ситуацию. Используют прогнозирование кадровой ситуации на краткосрочный и среднесрочный периоды, используют качественный и количественный

прогнозы потребности в кадрах. Существуют программы по развитию персонала.

Активная кадровая политика характеризуется наличием обоснованных прогнозов возникновения кризисных ситуаций и средств для воздействия на них. В таких организациях существуют антикризисные кадровые программы, целевые программы развития персонала на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. При возникновении проблемной ситуации используют комплексный анализ причин и возможных последствий. Проводится диагностика и управление кадровой ситуацией, мониторинг параметров кадровой ситуации и качества занятости персонала.

А в зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде Базаров Т.Ю.[3] и еще ряд авторов [22; 50] выделяет открытую и закрытую кадровую политику.

Таблица 5 – Сравнение открытой и закрытой кадровой политики

Направление деятельности СУП	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Наем/подбор персонала	Существует тенденция набора персонала извне организации; Вакансии размещаются на общедоступных сайтах поиска персонала, также возможно обращение во внешние рекрутинговые компании.	При возникновении открытой высшей должности предпочтение отдаётся сотрудникам из организации; Вакансии размещаются на досках объявлений внутри организации, также используется внутренний кадровый резерв.
Адаптация новых сотрудников	Проходит быстро, чаще всего сотрудники адаптируются самостоятельно.	При адаптации используется метод наставничества, существуют определенные этапы адаптации.
Карьерный рост	Возможность роста в рамках организации затруднена.	Практикуется возможность планирования карьеры, построение карьерограммы для сотрудников, входящих во внутренний кадровый резерв.
Развитие персонала	Чаще всего проводится во внешних центрах обучения, приветствуется заимствование нового опыта.	Существуют внутриорганизационные центры развития, направленные на специфику деятельности и единую технологию.
Мотивация	Большое внимание уделяется	Большое внимание уделяется

персонала	стимулированию труда посредством внешней мотивации (материальное стимулирование).	внутренней мотивации (моральное стимулирование; удовлетворение потребностей безопасности и тп).
Внедрение инноваций	Существует возможность внедрения новых тенденций или подходов к работе, которые предлагает новый сотрудник.	Существуют традиционные подходы в работе, которые не подвергаются изменениям, общие технологии и единый взгляд.

Помимо вышеперечисленных еще выделяют классификацию кадровой политики [16] по периоду времени планирования и прогнозирования:

- оперативная, до 1 месяца;
- краткосрочная, от 1 месяца до 1 года;
- среднесрочная, от 1 года до 5 лет;
- долгосрочная, более 5 лет.

А также авторы работы «Методический инструментарий кадрового менеджмента организации» [17] выделили три основных вида и три подвида кадровой политики. Основные виды КП в их трактовке такие:

1. Пассивная КП;
2. Трансформационная или переходная КП;
3. Активная КП.

Дополнительная классификация по трансформационному или переходному виду кадровой политики:

- T_1 (dП; А) – трансформационная кадровая политика, при которой доминирующие признаки относятся к пассивной КП, но уже проявляются признаки активной КП;

- T_2 (П, А или А, П) – трансформационная кадровая политика, особенностью которой является то, что здесь в равной мере присутствуют признаки как активной, так и пассивной КП;

- T_3 (dА; П) – трансформационная кадровая политика, которая характеризуется доминированием признаков активной кадровой политики, но все еще присутствуют признаки пассивной кадровой политики.

Из приведенных выше классификаций кадровой политики, последняя, которую представили Л.Г. Миляева и Д.Ю. Федоркевич, наиболее полная. А

также авторы считают, что проводить анализ вида кадровой политики и структурировать знания логично об основных видах кадровой политики, а точнее о активной и пассивной КП.

Для анализа этих двух видов выделим признаки, по которым возможно осуществить сравнение:

- понимание руководством организации сущности и содержания КП;
- наличие формулирования и документального оформления КП;
- наличие средств для диагностики и управления кадровой ситуацией;
- наличие обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации;
- проведение диагностики персонала;
- наличие антикризисных кадровых программ;
- наличие обоснованных программ развития персонала;
- режим реагирования на проблемные ситуации;
- анализ причин возможных последствий возникающих проблемных ситуаций.

Исходя из этих признаков, мы можем сделать сравнительный анализ характеристик пассивной и активной кадровой политики организации[18]:

Таблица 6 – Сравнение пассивной и активной кадровой политики

Признак	Пассивная	Активная
Понимание руководством организации сущности и содержания КП.	Существует определенный набор правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации, зачастую неосознанные.	Существует четкая система правил и норм, которые соответствуют стратегии организации, зачастую осознаны и определенным образом сформулированы.
Наличие формулирования и документального оформления КП.	Отсутствует.	Имеется.
Наличие средств для диагностики и управления кадровой ситуацией.	Зачастую полностью отсутствуют, либо имеются в ненадлежащем качестве или количестве.	Имеются в достаточном количестве и должного уровня качества.
Наличие обоснованных	Отсутствуют.	Имеются на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный

прогнозов развития кадровой ситуации.		период.
Проведение диагностики персонала.	Не проводится.	Проводится на предмет характеристики кадровой ситуации и качества занятости персонала.

Окончание таблицы 6

Наличие антикризисных кадровых программ.	Отсутствуют.	Имеются.
Наличие обоснованных программ развития персонала.	Отсутствуют.	Имеются на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период.
Режим реагирования на проблемные ситуации.	Экстренный.	Плановый, имеющий утверждение.
Анализ причин возможных последствий возникающих проблемных ситуаций.	Зачастую не проводятся, либо проводится формально. По результатам не вводят изменения в практику работы с персоналом.	Проводится SWOT-анализ, за счёт которого выявляют действие внешних и внутренних факторов. На основе результатов предпринимаются меры кадровой службой организации.

Также существуют мнения [19] о том, что активную кадровую политику можно поделить на рациональную и авантюристическую. Где под рациональной понимают ту, что опирается на качественные диагностику и прогнозирование кадровой ситуации, а авантюристическая та, при которой руководящее звено организации, не имея качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, активно пытается влиять на нее всеми возможными средствами. Другие же авторы [20] считают, что авантюристическая кадровая политика самостоятельный вид, что, соответственно, приравнивает активную кадровую политику с рациональным типом.

1.4 Особенности кадровой политики на малых предприятиях и основные тенденции кадровой политики

Согласно Федеральному закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ п.1 ст. 3 субъекты малого предпринимательства – это организации и индивидуальные предприниматели, которые в соответствии с определенными условиями относятся к малым предприятиям и сведения о которых внесены в единый реестр таких субъектов [23].

Условия, по которым определяются малые предприятия:

- в уставном капитале данных организаций доля государства, общественных, религиозных или иных организаций не может превышать 25%, а также доля юридических лиц, которые не являются субъектами малого предпринимательства тоже не может превышать 25%;
- общая численность работников не должна превышать 100 человек за предыдущий календарный год;
- для данных предприятий устанавливается предельное значение Правительством Российской Федерации по выручке от реализации товаров или услуг.

Как правило, на предприятиях малого бизнеса работники и руководство находятся в более тесном общении, чем в крупных организациях. Например, руководство организации учитывает мнения и пожелания сотрудников, участвует в разрешении конфликтных ситуаций, делится планами развития организации в будущем и другое.

Стоит выделить, что в большинстве организаций данного типа отсутствует служба управления персоналом. Кадровые функции реализуются либо менеджером по персоналу или непосредственно руководителем. Как следствие данного факта, зачастую отсутствует большая часть кадровой документации, которая обязательно ведётся на средних и крупных предприятиях, так как за счёт этого значительно сокращаются расходы организации на персонал [24].

Выделим особенности кадровой политики на малых предприятиях относительно основных аспектов кадровой политики в целом в таблице 7.

Таблица 7– Особенности кадровой политики на малых предприятиях[25]

Основные аспекты КП	Особенности КП на малом предприятии
1. Использование кадров.	<p>На малых предприятиях нет четкого функционального подразделения, работа часто ведется комплексно, что способствует максимально эффективному использованию работников. Однако с другой стороны – это свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым изменениям.</p> <p>Карьерный рост заключается в расширении и усложнении функциональных обязанностей сотрудника, росте заработной платы, профессионализма, но должностной рост затруднён;</p> <p>Отсутствует многоуровневая организационная структура.</p> <p>Существует возможность экономить на условиях труда, так как отсутствуют коллективные договоры и профсоюзы, которые могли бы воздействовать на руководство для защиты интересов работников, отношения регулируются только на основе Трудового кодекса РФ.</p>
2. Стимулирование трудовой деятельности.	<p>В данных предприятиях сотрудники гораздо быстрее получают признание и вознаграждение за свои достижения.</p> <p>Существует возможность использовать индивидуальный подход к ситуации каждого сотрудника, для использования максимально подходящих стимулов.</p>
3. Отбор, найм и оценка.	<p>Большое внимание при подборе уделяется личным качествам работников, если его качества не соответствуют нормам и ценностям коллектива, то такой сотрудник не впишется в деятельность организации.</p> <p>В интересах предприятия получить работника, у которого есть полезные личные знакомства, неформальные связи, что может быть использовано организацией в своих целях.</p>
4. Развитие персонала.	<p>Чаще всего на малых предприятиях отсутствует система обучения, что может быть обусловлено нехваткой средств или отсутствием</p>

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- место работы находится недалеко от дома;
- работникам часто импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- участие в доходах предприятия;
- работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом и основой для построения кадровой политики.

В совершенствовании кадровой политики в современных условиях для абсолютного большинства организаций можно выделить следующий ряд тенденций [37]:

1. Гуманизация управленческой деятельности.

В данном случае подразумевается, что для организации человек – это главная ценность и основной ресурс. При таком подходе, персонал – это субъект управления, и появляется необходимость всецело учитывать

потребности и интересы сотрудников, а их удовлетворение – это залог эффективной деятельности всей организации.

2. Управление человеческим ресурсом, а не ведение учета сотрудников.

Данная тенденция является следствием первой и означает, что организация должна вести активную работу по всем аспектам кадровой работы, которые уже упоминались выше (планирование потребностей организации в персонале и эффективное использование имеющегося кадрового состава, разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности персонала, процесс отбора, найма и оценки, разработка систем развития персонала, повышения квалификации и адаптации сотрудников, процесс организации труда и рабочих мест, управление карьерой).

3. Усовершенствование методов управления персоналом.

В современных реалиях появляются все новые и новые методики ведения работы с персоналом в разных аспектах деятельности, например, использование при отборе персонала таких методов, как деловые игры, кейс-интервью, стресс-интервью и др.

4. Внедрение информационных технологий.

Современные организации используют различное программное обеспечение для ведения учета сотрудников, контроля, ведения кадрового делопроизводства. На данном этапе развития компьютерных технологий стала доступна автоматизация кадровых процессов. Помимо этого, различные сетевые технологии предоставляют новые формы взаимодействий между сотрудниками. Например, сейчас активно развивается формат дистанционной работы, которая подразумевает физическое отсутствие сотрудника на рабочем месте в офисе. Данные нововведения в деятельность должны также учитываться в кадровой политике.

5. Процессы глобализации.

В условиях глобализации люди становятся более мобильными и уже не так сильно привязаны к конкретному рабочему месту, городу и даже стране.

Предприятия стремятся обеспечить себя лучшими специалистами, поиск которых выходит уже на новый уровень (не локальный поиск на уровне города, а в пределах страны или даже мира). С другой стороны, данные изменения приводят к появлению транснациональных организаций (к работе могут привлекаться сотрудники не только разных государств, но и абсолютно разных культур), из чего вытекает новая задача – это организация эффективного и бесконфликтного взаимодействия сотрудников, с учетом кросс-культурных особенностей.

Исходя из вышеперечисленных тенденций, можно сделать вывод, что перед кадровой политикой стоит в первую очередь задача создания сплоченного, высокоразвитого и ответственного трудового коллектива, а также учет интересов всех категорий работников и социальных групп в повседневной работе. При этом данные процессы должны быть технологичными и обеспечивать слаженную и стабильную работу всей организации.

2 Анализ кадровой политики ООО «Компания-Реноме»

2.1 Организационно-управленческая характеристика организации ООО «Компания-Реноме»

Рассматриваемая в кейсе, ООО «Компания-Реноме» является коммерческой организацией и преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Это полноправный субъект хозяйственной деятельности и гражданского права, который признан юридическим лицом. Общество создано на неопределенный срок.

Организация успешно функционирует и развивается с 1 марта 2013 года. Предприятие является малым, так как его численность составляет 30 человек.

Основная деятельность ООО «Компания-Реноме» - бухгалтерские услуги для юридических лиц, обществ с ограниченной ответственностью и индивидуальных предпринимателей, бухгалтерский аутсорсинг.

Кроме оказания бухгалтерских услуг компания является оператором электронного документооборота по передаче отчётности в контролирующие органы по защищённым телекоммуникационным каналам связи. Вместе с этим, компания тесно сотрудничает с федеральным разработчиком программного обеспечения для ведения бухгалтерского учета, электронного документооборота и управления предприятием – ЗАО «ПФ СКБ» Контур», а также является официальным представителем его удостоверяющего центра по выдаче ключей электронной подписи [34, 35].

Миссия организации заключается в оказании высокого качества услуг, доступных как крупным организациям, так и представителям малого и среднего бизнеса. Обеспечение существующих и постоянно растущих потребностей клиентов в услугах по сопровождению предпринимательской деятельности. Гарантией качества предоставляемых клиентам услуг является действующая в компании система менеджмента качества, соответствующая стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Компания ведет свою деятельность более 5 лет и зарекомендовала себя, как надежного помощника в сфере бухгалтерских услуг и ответственного представителя.

Организационная структура компании является функциональной и может выражаться в виде следующего рисунка:



Рисунок 3 – Организационная структура предприятия

Функциональная структуризация — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи, права и ответственность[36].

В данной организации все отделы формируются на основе вида непосредственной деятельности. В данной структуре важно то, что каждое подразделение выполняет указания в пределах его компетенций, не требуется наличие универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях.

Также стоит отметить, что в организации в последние годы начали уделять большее внимание организационной культуре – часто проводятся выездные мероприятия для всего коллектива, как развлекательного характера, так и обучающего. На высоком уровне поддерживается корпоративный стиль, существует узнаваемая символика, сотрудники поддерживают общий дресс-код организации (черный низ, белый верх).



Рисунок 4 – Логотип организации

ООО «Компания-Реноме» является малым предприятием, так как численный состав организации 30 человек. А именно под руководством генерального директора находятся его личный секретарь и 7 отделов: отдел тех. поддержки – 4 человека, отдел «уполномоченный представитель» – 4 человека, отдел кадров – 3 человека, отдел сопровождения системы Контур.Экстерн – 5 человек, отдел по расчету ЗП – 3 человека, отдел бухгалтерского сопровождения – 4 человека, отдел продаж – 6 человек.

Стоит заметить, что в организации работой с персоналом занимаются отдел кадров и отдел по расчету ЗП, но также эти отделы курируют еще несколько сторонних организаций.

Отдел кадров занимается непосредственно кадровым документооборотом (составление штатного расписания, ведение личных дел сотрудников, операции с трудовыми книжками, оформление отпусков и больничных и т.п.) и ведет отбор и наем персонала, который чаще всего осуществляется через биржу труда, социальную сеть Вконтакте, сервис Росработа, а также организация уже несколько лет участвует в ярмарках вакансий. Также специалисты данного отдела проводят первичную адаптацию для новых сотрудников, которая заключается в ознакомлении работника с коллективом и внутренним устройством организации.

ООО «Компания-Реноме» ведет деятельность в высококонкурентной среде, так как организация ведет несколько видов деятельности, то и конкуренты у организации есть по разным направлениям, например, в сфере бухгалтерского аутсорсинга основными конкурентами являются «ДАконсалтинг» и «BILLPROF», а в сфере продажи и обслуживания ЗАО «ПФ СКБ» Контур» основным конкурентом выступает организация «Тензор», которая являются крупным холдингом, занимающимся информационными технологиями.

В организации производственная модель управления с элементами профессиональной по классификации Геста. В чисто профессиональной модели

управления решения по отбору персонала принимает непосредственный (линейный) руководитель, а в нашей организации решение частично или полностью принимает отдел кадров. Также можно отметить, что у отдела кадров более расширенный функционал, помимо документационного обеспечения, отдел занимается отбором и использует различные площадки поиска сотрудников. Но назвать модель полностью профессиональной все же нельзя.

Рассмотрев организацию, можно сделать вывод, что на кадровую политику организации ООО «Компания-Реноме» оказывают влияние следующий набор факторов:

1. В организации функциональная организационная структура, что прямым образом отражается на кадровой политике, ведь в данных условиях карьерный рост достаточно затруднен;

2. Позиция организации на рынке. На данном этапе развития организация уже достаточно прочно закрепились, наработала базу постоянных клиентов, соответственно организации уже нет надобности вести завоевательную политику;

3. По мнению директора, организации необходимо повышать лояльность сотрудников, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя значимым для организации;

4. Также в ходе интервью с руководителем, примерный список вопросов представлен в приложении В, было выявлено, что организация находится в хорошем финансовом положении и может себе позволить выделить больше денежных средств для работы с персоналом;

5. В организации процесс адаптации сотрудник проходит самостоятельно, в рамках адаптации происходит только знакомство с организацией, рабочим местом и коллективом.

6. Также необходимо отметить, что рынок трудовых ресурсов, которые необходимы организации, достаточно хорошо наполнен, то есть ситуации с дефицитом кадров в компании возникать не должно. Однако два

отдела в организации работают с узкоспециализированной технологией, поэтому абсолютно подготовленных сотрудников в данные отделы на рынке труда нет.

7. Организация занимается продажами узкоспециализированного программного обеспечения, что требует достаточного уровня знаний по данному продукту. На данный момент для обучения по продукту организация отправляет сотрудников в другой город. Для эффективных продаж тоже необходимо постоянное обучение.

Исходя из перечисленных факторов, на наш взгляд, для организации будет адекватна открытая кадровая политика, но не в полной мере, например, в сфере обучения, организации необходимо стремиться к более закрытому типу кадровой политики. А также организации важно сохранять конфиденциальность, наработанной клиентской базы, поэтому должна присутствовать стабильность относительно имеющегося кадрового состава. Поэтому в силу перечисленных факторов необходимо обеспечить меньшую открытость кадровой политики, с помощью тех или иных элементов закрытости.

Определить адекватный тип кадровой политики для данной организации по классификации – активная, трансформационная и пассивная, затруднительно, так как некоторые факторы указывают на необходимость активного типа, а некоторые на пассивный тип. Но можно утверждать, что для данной организации скорее всего будет адекватна не пассивная кадровая политика, а трансформационная первого или второго типа. Так как в организации, как минимум, есть специфическая технология и для работы с ней персоналу необходимо специальное обучение. Но с другой стороны организации нет надобности постоянно мониторить изменение факторов среды организации, достаточно реагировать на изменения по факту их появления.

2.2 Описание инструментов для сбора информации и оценка имеющейся кадровой политики ООО «Компания-Реноме»

Для анализа адекватности кадровой политики были использованы 2 методики, которые указаны в таблице 8:

Таблица 8 – Методики оценки адекватности кадровой политики

Методика	Метод сбора информации	Объект	Целевая информация
1. Оценка кадровой политики организации по методике Л.Г. Миляевой и Д.Ю. Федоркевича.	Анкетирование.	Сотрудники отдела кадров (3 человека) и отдела по расчету ЗП (3 человека).	Определение вида кадровой политики по установленной авторами классификации, а именно: активная, трансформационная и пассивная.
2. Оценка кадровой политики организации по методике, разработанной авторами данной работы.	Анкетирование.	Сотрудники отдела кадров (3 человека) и отдела по расчету ЗП (3 человека).	Определение вида кадровой политики по установленной Базаровым Т. Ю. классификации, а именно: открытая и закрытая.

Анкетирование – метод сбора первичного материала в виде письменного опроса респондентов с целью сбора информации с помощью анкеты о состоянии тех или иных сторон изучаемого процесса, отношения к тем или другим явлениям[38].

Для оценки действующего вида кадровой политики в организации была выбрана апробированная методика оценки кадровой политики организации, на основе характеристик активной и пассивной кадровой политик, авторами Л.Г. Миляева и Д.Ю. Федоркевич.

Апробированная методика состоит из:

1. «Опросника диагностики вида кадровой политики организации». Он содержит 11 вопросов с тремя вариантами ответа, которые при обработке переводятся в баллы («а» – 3 балла, «б» – 1 балл, «в» – 0 баллов);

2. «Карта диагностики вида кадровой политики организации». С помощью которой выявляется преобладающий вид кадровой политики.

Перечень вопросов, которые входят в опросник, отражены в приложении А. В целом опросник носит вариативный характер, в приложение Б вынесена карта диагностики с возможным вариантом ответов респондентов на вопросы опросника. Можно выделить, что вопросы в методике направлены на:

- выбор наиболее точно характеризующего определения кадровой политики вашей организации;
- степень осознанности и документальное подтверждение;
- наличие в организации средств для диагностики кадровой ситуации, то есть необходимых ресурсов: финансовых, технологических и трудовых;
- наличие прогнозов развития кадровой ситуации;
- наличие диагностики характеристик персонала на предмет конкурентоспособности (уровень квалификации, уровень образования, стаж работы и другое);
- наличие диагностики параметров качества занятости персонала организации (уровень трудовой мотивации, удовлетворенность работников содержанием и оплатой труда, социально-психологический климат в коллективе и другое);
- выявление того, доводятся ли результаты диагностики персонала и занятости до руководства и участников;
- наличие в организации антикризисных программ;
- наличие в организации программ развития персонала;
- выявление того, в каком режиме организация реагирует на возникающие проблемы с персоналом;
- выявление того, проводится ли анализ причин и возможных последствий проблемных ситуаций.

Изложенная выше методика оценки кадровой политики организации на данный момент является наиболее подходящей и комплексной для выявления вида кадровой политики определенной организации и выявления ее

адекватности. Также стоит заметить, что данная методика может применяться для диагностики организаций, занимающимися абсолютно разными видами деятельности, то есть не является узко специализированной, а применима повсеместно.

А для определения вида кадровой политики по классификации открытая и закрытая, нами был разработан опрос на основе таблицы 5, где проводится сравнение характеристик открытой и закрытой кадровой политики.

Анкета (для диагностики кадровой политики по видам – открытая и закрытая)

1. При возникновении открытой высшей должности в вашей организации:

- а. персонал набирается извне организации;
- б. предпочтение отдается сотрудникам из организации.

2. Появившиеся новые вакансии в вашей организации:

а. первым делом размещаются на общедоступных сайтах поиска персонала;

б. первым делом размещаются на досках объявлений внутри организации, на внутренних информационных порталах или объявляются на общем собрании.

3. Адаптация новых сотрудников проводится:

а. проходит быстро, чаще всего сотрудники адаптируются самостоятельно;

б. при адаптации используется метод наставничества, существуют определенные этапы адаптации.

4. В вашей организации по вопросу карьерного роста существует следующая тенденция:

а. возможность карьерного роста в рамках организации затруднена;

б. практикуется планирование карьеры, построение карьерограммы и других методик планирования карьеры.

5. Обучение сотрудников в вашей организации проходит:

а. во внешних центрах обучения;

б. во внутриорганизационных центрах развития и обучения.

6. В вашей организации предпочтение по вопросам стимулирования персонала отдается:

а. материальному (денежному) стимулированию;

б. помимо денежного стимулирования, используются способы морального стимулирования.

7. В вашей организации существует тенденция:

а. внедрения инноваций и новых подходов к работе, которые предлагают новые сотрудники, приветствуется заимствование нового опыта;

б. существуют традиционные подходы в работе, общие технологии и единый взгляд.

Данный инструмент является также вариативным, как и предыдущий. Для разработанной нами анкеты можно обозначить следующую интерпретацию: варианты ответов «а» - переводятся в 2 балла, а варианты ответов «б» - переводятся в 1 балл. Далее результаты ответов суммируются и вид кадровой политики определяется в соответствии со шкалой перевода баллов:

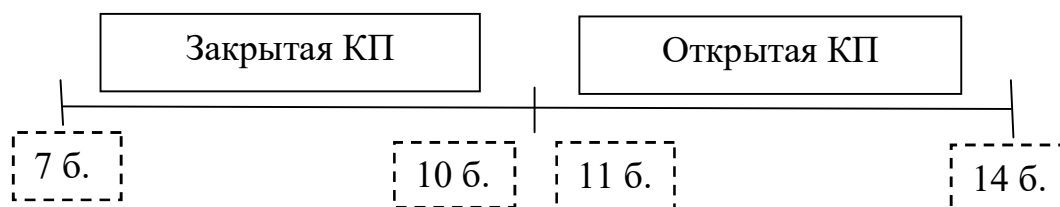


Рисунок 5 – Шкала перевода баллов для анкеты, направленной для определения вида кадровой политики

Оценка адекватности кадровой политики проводилась на базе организации, в ней участвовали сотрудники 2 отделов – отдел кадров и отдел по расчёту ЗП. Данные отделы были выбраны в связи с тем, что именно эти отделы в организации занимаются работой с персоналом и ответы данных сотрудников дадут наиболее точные данные для определения видов КП. Как

было указано ранее в отделе кадров работает 3 человека и в отделе по расчету ЗП тоже 3 человека. Итого в оценке участвовало 6 респондентов.

Респондентам первыми предоставили бланки методики оценки кадровой политики организации Л. Г. Миляевой и Д. Ю. Федоркевича.

После того как респонденты прошли анкетирование, результаты их ответов были занесены в единый бланк ответов, с целью дальнейшего подсчета баллов по каждому респонденту и анализа результатов, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Карта диагностики методики 1

№ вопроса	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Респондент 6
1	б	б	б	б	в	б
2	в	б	б	б	в	б
3	в	б	в	в	в	в
4	в	в	в	в	в	в
5	б	в	в	б	б	в
6	б	в	б	в	в	в
7	б	в	в	б	в	в
8	в	в	в	в	б	в
9	в	в	в	в	в	в
10	в	в	в	в	в	в
11	в	б	б	в	в	б
Сумма баллов	4 балла	4 балла	4 балла	4 балла	2 балла	3 балла

Тогда средний результат по ответам работников отдела кадров и отдела по расчёту ЗП по методике оценки кадровой политики организации Л. Г. Миляевой и Д. Ю. Федоркевича получился 3.5 балла. Из чего следует, что кадровая политика в данной организации находится на грани между пассивной и переходной первого типа (доминирующие признаки относятся к пассивной КП, но уже проявляются признаки активной КП).

Далее респондентам предоставили бланки, разработанные в ходе этой работы, направленные на определение вида кадровой политики по установленной Базаровым Т. Ю. классификации, а именно: открытая и

закрытая. По окончании тестирования результаты по данному анкетированию получились следующими, отразим их в таблице 10.

Таблица 10 – Карта диагностики методики 2

№ вопроса	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Респондент 6
1	а	а	а	б	а	б
2	а	а	а	а	а	а
3	а	а	а	а	а	а
4	а	а	а	б	а	б
5	а	а	а	а	а	а
6	а	б	а	а	а	а
7	б	б	б	а	б	б
Сумма баллов	13 баллов	12 баллов	13 баллов	12 баллов	12 баллов	11 баллов

Тогда средний результат по данной методике по ответам тех же респондентов составил 12.2 балла, что определяет кадровую политику данной организации – открытой.

Можно сделать вывод, что кадровая политика является адекватной по обоим классификациям, но на основе проведенного выше анализа, на мой взгляд, организации необходимо стремиться усилить активность кадровой политики и добавить к открытому типу кадровой политики некоторые элементы закрытой, что позволит организации эффективно функционировать дальше.

3 Предложения по совершенствованию кадровой политики ООО «Компания-Реноме»

3.1 Предложения по каждому аспекту кадровой политики

Во второй главе мы пришли к выводу, что ООО «Компании-Реноме» для эффективного функционирования необходимо добавить некоторые элементы закрытой кадровой политики, что непосредственно повлечет за собой повышения активности кадровой политики.

Далее для определения аспектов требующих изменений, предлагается приметить метод экспертных оценок, где экспертами выступят 4 человека, а именно генеральный директор организации и состав отдела кадров. Экспертам предлагается оценить аспекты кадровой политики по семибалльной шкале, где 1 –наименее проблемное направление, не требующее изменений, а 7 – наиболее проблемное направление, требующее пристального внимания. Для оформления результатов используется таблица:

Таблица 11 – Матрица экспертной оценки

Направления кадровой политики	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Сумма рангов	Средний ранг
Планирование персонала	3	3	3	5	14	3,5
Анализ имеющегося кадрового потенциала	5	4	4	3	16	4
Отбор, наем и оценка	6	6	6	7	25	6,3
Развитие персонала (обучение, адаптация)	7	7	7	6	27	6,8
Мотивация и стимулирование персонала	4	5	5	4	18	4,5
Развитие организационной структуры и морального климата предприятия	2	1	2	2	7	1,8
Организация труда и рабочих мест	1	2	1	1	5	1,3

После проведения экспертной оценки необходимо рассчитать коэффициентКендалла, для выявления согласованности экспертного мнения.

Сначала вычисляется сумма рангов, полученных j -м элементом от всех экспертов по формуле 5, укажем ее в таблице 11 в столбце «Сумма рангов», далее рассчитывается величина $R(d^2)$ по формуле 9:

$$R(d^2) = \sum_{j=1}^m \{r_j - \frac{1}{2}N(m+1)\}^2 = 412 \quad (9)$$

После рассчитывается максимально возможное значение $R_m(d^2)$ для идеального случая, когда ранжировки всех экспертов совпадают, по формуле 10:

$$R_m(d^2) = \frac{1}{12}N^2(m^3 - m) = 448 \quad (10)$$

Далее вычисляется значение коэффициента конкордации, как отношение полученного значения $R(d^2)$ к максимально возможному $R_m(d^2)$, по формуле 11:

$$W = \frac{R(d^2)}{R_m(d^2)} = \frac{12R(d^2)}{N^2(m^3 - m)} = 0,9196 \quad (11)$$

Данное значение близко к 1, а значит степень согласованности экспертного мнения достаточно высокая, можно сказать практически полная. Но для данного утверждения необходимо оценить значимость коэффициента конкордации, это можно реализовать с помощью критерия хи-квадрат (χ^2). Для этого сравнивают 2 величины $\chi^2_{\text{расч}}$ и $\chi^2_{\text{табл}}$, если выполняется неравенство $\chi^2_{\text{расч}} > \chi^2_{\text{табл}}$, значит гипотеза о значимости коэффициента верна.

$\chi^2_{\text{расч}}$ можно рассчитать по формуле:

$$\chi^2_{\text{расч}} = W * n * (N - 1) = 0,9196 * 7 * 3 = 19,3125$$

(12)

Табличное значение определяется по таблице распределения Фишера, в данном случае составит $\chi^2_{\text{табл}} = 18,5$, соответственно $19,3125 > 18,5$, можно сделать вывод, что гипотеза подтверждена и коэффициент действительно свидетельствует о высокой степени согласованности экспертного мнения.

Из матрицы видно, что по мнению экспертов 2 аспекта особенно требуют изменений, а именно развитие персонала и аспект, связанный с отбором,

наймом и оценкой, также необходимо обратить внимание на мотивацию и стимулирование.

Отбор и наем персонала. Так как в организации функциональная организационная культура (рисунок 3), вертикальный карьерный рост затруднен, поэтому в организации адекватный источник привлечения персонала - внешний.

Рекомендуется использовать профиль должности при отборе, который будет создаваться сотрудником отдела кадров совместно с руководителем отдела, в который производится набор. Профиль – это описание опыта, навыков, анкетных данных, личностных характеристик, необходимых для выполнения данной работы в данной компании[40]. При составлении профиля необходимо учитывать все аспекты, которые могут так или иначе повлиять на отбор кандидата.

Часто профиль должности состоит из следующих блоков:

1. Название должности;
2. Описание: задачи, основные обязанности;
3. Профессиональные требования: опыт (виды работ, выполняемых кандидатом, достижения), навыки (умение проводить переговоры, навыки планирования), знания (иностранный язык, особые программы, знания специальной техники), образование (основное и дополнительное);
4. Личностные требования: самостоятельность, ориентация на результат, гибкость и т.д.;
5. Пол, возраст и т.д.;
6. Результативность: каких результатов ждут от нового сотрудника и в какой срок;
7. Вознаграждение: оклад, бонусы, премии, испытательный срок;
8. Перспективы развития сотрудника на данной должности;
9. Ограничения: из каких компаний не брать кандидатов.

Составив профиль должности, сотрудник отдела кадров будет иметь максимально возможное представление о сотруднике, которого хочет получить

руководитель отдела. Что частично снизит риск закрытия вакансии неподходящим кандидатом.

Но в отдел продаж и отдел сопровождения системы Контур.Экстерннеобходим специфический персонал, в готовом виде такого персонала нет на рынке, поэтому при отборе персонала на должность менеджер продаж необходимо выявлять следующие качества и знания:

- готовность к обучению (так как продукт, который продает организации, является узкоспециализированным с ёмким функционалом, сотрудник будет вынужден усваивать много новой информации приступив к работе);

- знания теории продаж (в первую очередь данный сотрудник будет продавать, а значит у него должны быть навыки в данной деятельности, на собеседовании кандидат должен продемонстрировать то, что он умеет);

- навыки оформления документации (например, заключение договоров, оформление счетов-фактур, актов и др., так как организации предстоит и так многому научить сотрудника, изначально он должен иметь хотя бы данные навыки).

Выявить данные качества и знания можно с помощью использования различные виды вопросов, для получения данных приближенных к реальности. Например, для собеседования менеджера по продажам можно задавать вопросы с разной направленностью [41]:

- Открытые вопросы. Считаются наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате, так как вызывают откровенные и полные ответы. Вопрос называется открытым, если он: допускает широкий диапазон возможных ответов, не ориентирует собеседника на определенный ответ. Например, "Почему Вы решили занять эту должность?" или "Какое значение это имело для Вас?";

- Закрытые вопросы. Задаются тогда, когда нужно получить прямой ответ "да" или "нет", а также когда необходимо установить или подтвердить

какой-либо факт. Например, "Сколько человек непосредственно подчиняются Вам на этой работе?";

- Зондирующие вопросы. Данный вид вопросов ставится, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов. Например, "К чему это привело?" или «Расскажите, пожалуйста, подробнее...»;

- Гипотетические вопросы. Зачастую очень полезно просить кандидата представить, как он (или она) будет решать в будущем какую-либо задачу или реагировать на какую-либо ситуацию. Например, «Представим, что у вас конфликт...»;

- Целевые вопросы. Предназначены для выяснения информации о конкретном качестве, которое достаточно важно в предлагаемой работе, конкретных свойств личности, а также для выявления дополнительных характеристик человека;

- Проективные вопросы. Данный вид показывает отношение, мнение интервьюируемого о событиях или явлениях, через которые можно анализировать ценности, которых он придерживается. Также используется, когда интервьюер хочет проверить свое предположение о кандидате. Человеку психологически проще говорить не о себе, а о своих коллегах, обобщающих понятиях и категориях, поэтому проективные вопросы часто — это вопросы «не о себе».

Также многие компании используют при проведении интервью с кандидатом такие методы, как: S.T.A.R. (интервью по компетенциям), CASE-интервью (ситуационное интервью), структурированное, неструктурированное интервью[42].

При подборе менеджера по продажам можно эффективно использовать методику интервью по компетенциям (S.T.A.R.) – это структурированная схема проведения собеседования [45]. Для данного собеседования создаются модели компетенций – это те или иные компетенции, которые используются для оценки кандидата на конкретную вакансию. При этом, под компетенциями

можно понимать конкретные желаемые поведенческие характеристики человека, обладающие разной степенью выраженности.

При построении модели компетенций для конкретной позиции «менеджер по продажам» может использоваться анализ литературы по данному направлению, но в основу должен лечь профиль должности, разработанный в непосредственным руководителем менеджера по продажам.

Расшифруем аббревиатуру STAR для лучшего понимания этой методики:

S (situation) — ситуация.

T (target) — цель.

A (action) — действие.

R (result) — результат.

Интервьюер в ходе собеседования задает последовательно вопросы. Первый блок вопросов – это S-вопросы, чаще всего они формулируются как: «опишите ситуацию, в которой вам нужно было что-то сделать», кандидату необходимо описать конкретную ситуацию, которая произошла с ним в прошлом. Например, для компетенции «ведение переговоров» можно задать вопрос: «Вспомните ситуацию, когда клиент активнее всего просил скидку или отсрочку?».

Далее блок T-вопросы, в этом блоке рекрутеру необходимо выяснить к какой цели стремился кандидат, в описываемой им ситуации. В данном блоке примером вопроса может быть: «Что было для вас главным в этой ситуации?».

Третий блок – это A-вопросы. После того как мы узнали задачу, стоящую перед кандидатом, необходимо выяснить как именно он действовал, зачастую это часть рассказа демонстрирует именно практический опыт кандидата. Примеры вопросов: «Что вы сказали?», «Как он отреагировал?», «Что вы сделали после этого?», «Какие доводы вы привели?» и другие.

Последний блок – это R-вопросы, после того как интервьюеру стала ясна вся ситуация, задача и действия кандидата, ему необходимо определить результат. Примеры вопросов: «Чем все закончилось?» или «На этом все закончилось?». В данном блоке вопросов зачастую необходимо задавать

уточняющие вопросы, чтобы кандидат давал максимально правдивые ответы, примеры дополнительных вопросов: «Какими были итоговые договоренности?» или «Что именно сказал после этого клиент?».

Проводя данный вид интервью, интервьюеру необходимо фиксировать для себя важную информацию, так как полноценно оценить компетенции можно только после собеседования, проводя анализ результатов.

Мотивация и стимулирование персонала. В организации на данный момент в разных отделах применяются разные подходы к симулированию, но в основном используется материальное стимулирование. Для повышения лояльности и приверженности сотрудников к данной организации необходимо вводить помимо материальных стимулов, еще и нематериальные, что является одним из критериев закрытой кадровой политики. Исходя из интервью с руководителем, компании необходимо иметь сплоченный, постоянный коллектив, так как уход одного сотрудника влечёт за собой снижение эффективности работы организации в целом.

Поэтому организации необходимо уделять больше внимания мотивации сотрудников, выявлять истинные стимулы каждого сотрудника и исходя из этого принимать решения. В организации менее 50 сотрудников, поэтому более индивидуальный подход при стимулировании каждого сотрудника вполне реализуем в данной ситуации.

Например, помимо стандартных материальных стимулов, таких как заработная плата и премирование, могут использоваться неденежные и нематериальные стимулы. К неденежным можно отнести:

- социальные (медицинская страховка, клубные карты в спортивный зал, оплата транспортных расходов, а также некоторые организации устраивают дни корпоративного питания, когда расходы за еду берет на себя организация);
- функциональные (улучшение условий или организации труда под определенного сотрудника).
- К нематериальным можно отнести:

- социально-психологические (допущение до принятия решений, похвальные грамоты, возможность управления коллективом);
- творческие (возможность обучения и саморазвития, возможность реализации частной неординарной задачи, командировки);
- свободное время (дополнительный отпуск, гибкий график работы, дистанционный режим работы).

Мониторинг. Также помимо повышения закрытости кадровой политики, необходимо повысить активность, для этого мы предлагаем внедрить инструменты мониторинга. Данной деятельностью в организации могут заниматься сотрудники отдела кадров, в таком случае предусматривается внесение изменений в должностные инструкции этих сотрудников.

Данные внедрения позволят организации учитывать изменения во внешних и внутренних факторах при принятии решений и проводить анализ их влияния на кадровую политику.

Предполагается проведение мониторинга по нескольким факторам:

- Законодательство. Направления мониторинга – изменения и нововведения в законы, влияющие на деятельность организации. Инструменты: периодическое посещение профильных сайтов, таких как Консультант.Плюс и Гарант.

- Состояние рынка труда и рынка образовательных услуг. Направления мониторинга – спрос и предложения по направлениям персонала, используемого в организации. Инструменты: периодический просмотр отчетности служб занятости и служб статистики.

- Потребители. Направление мониторинга – удовлетворенность оказанными услугами. Инструменты: экспресс-опросы клиентов после оказания услуги и анализ отзывов в интернете.

- Конкуренция. Направления мониторинга – особенности товаров и услуг, реализуемых на рынке, уровень клиентского обслуживания. Инструменты: периодическое посещение сайтов компаний-конкурентов, отслеживание отзывов в интернете относительно компаний-конкурентов.

- Состояние персонала. Направление мониторинга –слабые и сильные стороны в структуре кадров, оценка мероприятий, связанных с обучением, удовлетворенность трудом. Инструменты: опросы сотрудников, анализ изменений в результатах деятельности и прибыли.

3.2 Предложения по созданию системы развития

После отбора кандидатов кадровая политика переходит к аспекту развития персонала. Менеджеры по продажам и сотрудники отдела сопровождения системы Контур.Экстерн работают с узкоспециализированной технологией, поэтому в период адаптации им необходимо получить полноценные знания по данному продукту, чтобы в дальнейшем полностью владеть всем функционалом продукта и легко презентовать его для клиента.

В данном случае организации необходимо разработать адаптационные мероприятия четко организовывающие деятельность сотрудника с первого рабочего дня до включения в самостоятельную работу. В организациях зачастую новый сотрудник в первые рабочие дни медленно включается в рабочий процесс, в нашей же организации сотрудник с первого дня должен быть максимально включен в процесс и загружен не меньше остальных.

Например, к назначенному первому рабочему дню, для нового сотрудника уже должен быть разработан пакет задач, в который могут входить следующие пункты:

- Пройти процесс оформления в отделе кадров ООО «Компания-Реноме» в соответствии с законодательством РФ.

- Посмотреть корпоративное видео и пройти тестирование по просмотренному материалу. Такой метод используют множество современных организаций, зачастую корпоративное видео – это нарезка различного видеоматериала, раскрывающая историю организации, планы на будущее, знакомство с внутренней структурой организации и раскрытие ролей каждого отдела.

- Прочитать «книгу новобранца» или путеводитель по работе в организации. Обычно данный материал раскрывает для нового сотрудника политику, принципы и то, как нужно существовать в данной организации (например, продолжительность рабочего дня, общие требования к сотруднику, организация работы и отдыха, вопросы, касающиеся заработной платы, премирования и депремирования). Изучения данного материала может быть разделено на несколько первых дней, что бы сотрудник мог усвоить данную информацию и с полной осознанностью подписать данный документ в знак согласия и принятия данных устоев.

- Виртуальное изучение офиса. Во многих зарубежных и отечественных организациях знакомство с офисом сотрудник проходит с помощью виртуального тура, эта технология является достаточно распространенной в разных сферах. В адаптации это позволяет сотруднику познакомиться с офисом, не вставая с кресла и не задавая лишних вопросов другим, в среднем за полчаса сотрудник в полной мере может изучить весь арсенал офиса.

Материалы для проведения данных мероприятий могут быть достаточно трудо- и времязатратными, но отлично справляются с задачей формирования HR-бренда и в долгосрочной перспективе приводит к экономии времени, эмоции и денег.

Относительно менеджеров по продажам в период адаптации вышеперечисленных мероприятий для них недостаточно. Поэтому организации также необходимо разработать четкие методические материалы по технологии, с которой они работают. Данные материалы могут быть выполнены в виде видеоуроков и электронного обучения (E-learning), что позволит сотруднику проходить обучение в любое удобное время в формате онлайн, таким образом на процесс своей адаптации сотрудник сможет влиять самостоятельно.

Также компьютеризация диктует новую тенденцию – геймификацию или использование обучающих игр [43]. Подключив к данной задаче игровых

разработчиков, возможно создать в игровом формате бизнес-симуляцию, связанную непосредственно с реализацией продукта или его обслуживанием.

После прохождения теоретического обучения сотруднику необходимо перенести свои навыки на практику, поэтому рекомендуется ввести метод адаптации JobShadowing. Суть данного метода заключается в том, что новый сотрудник становится «тенью» более опытного сотрудника в течении рабочего дня. Такой метод предоставляет возможность новичку обсуждать рабочие моменты с сотрудником чьей тенью он является и с другими членами команды, то есть таким образом получать обратную связь от всей команды[44].

В ООО «Компания-Реноме» Shadowing может реализовываться по следующим этапам:

1. Подготовительный этап. Этот этап заключается в определении целей обучения и желаемого результата, выбираются рабочие ситуации, которые послужат источником опыта для нового сотрудника.

2. Реализация метода. На этом этапе происходит непосредственно наблюдение новым сотрудником за деятельностью более опытного в реальной рабочей ситуации.

3. Рефлексия. После реализации метода участники собираются, чтобы обсудить полученные результаты.

Также в ООО «Компания-Реноме» необходимо ввести возможность подачи заявки на обучение для сотрудников любого отдела, ведь технологический прогресс в той или иной мере затрагивает уже все сферы деятельности. Сбор заявок может проходить в устной форме непосредственно руководителю с обоснованием необходимости данного обучения и презентации формы желаемого обучения.

Относительно отдела продаж и отдела сопровождения системы Контур.Экстерн помимо адаптационных мероприятий необходимо ввести периодическое внутреннее обучение. На данный момент сотрудники двух отделов массово выезжают на обучение в центр разработчиков, когда появляются обновления или новые функции в технологии. Данные выезды

получаются достаточно дорогостоящими для организации, так как необходимо отправить на обучение 11 человек в город Екатеринбург.

Мы же предлагаем организовать внутреннее обучение. Для этого необходимо выбрать по одному сотруднику из каждого отдела, работающего с технологией Контур.Экстерн, они будут ответственные за достоверную передачу новых знаний своим коллегам. То есть на обучение предлагается отправлять не весь персонал, а двух ответственных. Такой подход поможет сэкономить на транспортных расходах. Но в этом случае необходимо провести обучение педагогическим навыкам этих сотрудников, чтобы они могли передавать информацию в полном объеме и правильном формате. Помимо педагогических навыков эти сотрудники должны обладать:

- высоким уровнем профессионализма;
- лояльностью к компании;
- высокими коммуникативными навыками общения.

Данную деятельность могут реализовать начальники этих отделов, это закрепит их авторитет перед другими сотрудниками и повысит навык влияния на своих подчиненных.

Реализовывать внутриорганизационное обучение можно по средствам очных презентаций, проводимых после выездного обучения 2х сотрудников, и с помощью электронного обучения (E-learning).

Так как мы снова вернулись к теме электронного обучения и выявили уже две ситуации, когда в организации может использоваться данная технология, предлагается внедрить в организацию бесплатную систему дистанционного обучения – Moodle. Это открытое веб-приложение, на базе которого можно создать специализированную платформу для развития сотрудников. Конечно, главное ее преимущество в бесплатном распространении и гибких настройках.

Основным элементом данной системы являются учебные курсы, по средству них реализуются:

- передача знаний (с помощью текстовых документов, презентации, видео, кейсовых ситуаций и т.п.);

- проверка знаний (тестирование, анкетирование, практические задания, кейсовые ситуации для решения);
- взаимодействие участников курса (обсуждения, совместная работа, чат).

Главной особенностью Moodle является то, что есть возможность воспользоваться системой (найти необходимую информацию или выполнить задание) с любого устройства, в котором есть возможность выхода в интернет [46].

Теперь рассчитаем примерную стоимость затрат на указанные выше рекомендации по внутреннему обучению и сопоставим их с затратами на внешнее обучение в центре разработчиков, что позволит выявить экономическую эффективность данных рекомендаций.

В среднем, стоимость перелетов Красноярск-Екатеринбург-Красноярск на одного сотрудника составляет 13500р., также на период командировки организация обеспечивает сотрудников местом для проживания, а именно номерами в отеле Грин Парк Отель, средняя стоимость двухместного номера 3400р. Тогда средняя стоимость затрат на обучение во внешнем центре 1 сотрудника составляет 15200р., на обучение всего персонала с двух отделов затраты составят: $15200р * 11 = 167200р.$

В случае внедрения внутреннего обучения, возникает необходимость обучения педагогическим навыкам 2х сотрудников, средняя стоимость курсов на рынке образовательных услуг города Красноярска составляет 15000р., итого на обучение потребуются затраты: $15000р. * 2 = 30000р.$

После обучения сотрудники могут быть отправлены во внешний центр разработчиков, на эту командировку потребуются следующие затраты: $15200р * 2 = 30400р.$

Так двое выбранных сотрудников помимо своей основной деятельности будут заниматься дополнительным направлением, поэтому необходимо ввести доплаты данным специалистам к заработной плате в размере 15000р., итого доплаты 2м сотрудникам составят: 30000р.

Тогда затраты на выезд 2мя отделами на обучение составят 167200р, а затраты на обучение с организацией внутреннего обучения (с учетом дополнительного образования для ответственных сотрудников) составят 90400р. С точки зрения экономической эффективности выбор в данной ситуации очевиден.

К тому же данный подход легко реализовать, ведь внешнее обучение проходит в среднем 1 раз в полгода, поэтому у выбранных сотрудников будет время для того, чтобы пройти педагогические курсы, а организация за это время сможет реализовать систему электронного обучения.

Еще одним преимуществом данного метода является то, что ранее на время обучения от рабочих мест отлучались все сотрудники, работающие с данной технологией, а в случае внутреннего обучения только двум сотрудникам придётся отлучиться с рабочих мест.

Данные рекомендации по совершенствованию кадровой политики полностью вписываются в действующую в организации ООО «Компания-Реноме» модель управления и не требует внедрения новой модели. Также данные рекомендации не нарушают законы и нормы государственного регулирования РФ, а также не нарушат нормальную этичную атмосферу организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей бакалаврской работе была подробно рассмотрена кадровая политика на основе кейса, выданного руководителем, по материалам организации ООО «Компания-Реноме».

Было определено главное понятие, а именно кадровая политика – это система теоретических взглядов, идей и принципов, на которых строятся основные аспекты кадровой работы с персоналом.

Определены принципы формирования кадровой политики по классификации Крымова А.А.: осознанность, логичность и непротиворечивость, адекватность и гибкость. А нормативным критерием для оценки кадровой политики было определено соблюдение принципов формирования, а именно существенного принципа адекватности.

Далее нами была приведена организационно-управленческая характеристика ООО «Компания-Реноме» и выявлен адекватный тип кадровой политики по двум классификациям на основании факторов, влияющих на организацию.

Для проведения анализа действующего типа кадровой политики использовались 2 методики:

- методика оценки кадровой политики организации, разработанная на основе характеристик активной и пассивной кадровой политик, авторами Л.Г. Миляева и Д.Ю. Федоркевич;
- методика, разработанная авторами данной работы, на основе классификации «открытая/закрытая» Т.Ю. Базарова.

По итогам проведенного анализа были сформированы следующие рекомендации:

1. Введение помимо стандартных материальных стимулов, таких как заработная плата и премирование, неденежных и нематериальных стимулов;
2. Использование профиля должности при отборе персонала, для снижения риска закрытия вакансии не подходящим кандидатом, а также

использование в процессе собеседования методику интервью по компетенциям (S.T.A.R.);

3. Внедрение мониторинга внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на организацию;

4. Внедрение системы внутреннего обучения для сотрудников, работающих с узкоспециализированной технологией.

Данные рекомендации позволят организации достигнуть адекватного типа кадровой политики на данный момент, а также поспособствуют повышению лояльности сотрудников, росту производительности труда и более стремительному достижению целей организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/238682/>
- 2 Кошель П. А. Словарь-справочник: экономика, внешняя торговля, выставки / П. А. Кошель; под общ. ред. В. Л. Малькевича. – М.: О-во сохранения лит. наследия, 2012. – 344с.
- 3 Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
- 4 Дикусарова М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 99–101.
- 5 Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. пособие и практикум / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – Москва: Юрайт, 2015. – 444 с.
- 6 Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128с.
- 7 Басенко В.П. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации /В. П. Басенко, В. А. Дианова // Научный вестник ЮИМ. – 2017. – №3.
- 8 Егоршин А. П. Карьера одаренного менеджера/ А. П. Егоршин, С. Г. Захарова // Логос. – 2012. – С. 383.
- 9 Бабаджанова Л. В. Презентация по курсу Кадровая политика организации. / Л. В. Бабаджанова // СФУ,ИЭУиП Кафедра управления человеческими ресурсами. – 2019. – С. 15.
- 10 Концепции стратегии кадровой политики организации [Электронный ресурс]:"Кадровик. Кадровый менеджмент". – Электрон. журн. – 2008. – №10. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/koncepcii-strategii-kadrovoy-politiki-organizacii>

- 11 Крымов А. А. Вы – управляющий персоналом /А. А. Крымов. – Вершина, 2006. –320с.
- 12 Волгина О. С. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия / О. С. Волгина // Молодой ученый. –2016. – № 11 (115). — С. 639-642.
- 13 Юркин А. В. Особенности кадровой политики предприятий в современных условиях / А. В. Юркин // СИНЕРГИЯ НАУК. – 2017. – № 18. – С. 282-287.
- 14 ВисторобскаяЕ.Н. Глобальное видение кадровой политики организации в условиях инновационной среды / Е. Н. Висторобская, Л. Г. Гребеник // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 3-2. – С. 113-114.
- 15 Прошина Ю. А. Сущность и значение кадровой политики в деятельности современных предприятия / Ю. А. Прошина // Международный академический вестник. – 2016. - №2(14). – С. 40-45.
- 16 Сотникова С. И. Экономика и социология труда: учеб. пособие / сост. С.И. Сотникова и др. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008. –295с.
- 17 Миляева Л. Г. Методический инструментарий кадрового менеджмента организации: монография / Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич // Сибирское университетское издательство. – Новосибирск, 2014. – С. 171.
- 18 Миляева Л.Г. Концепция диагностики вида кадровой политики организации / Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич // Экономика и управление. Экономические науки. – 2010. – С. 134-137.
- 19 Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты кадровой политики организаций / Л. Г. Миляева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2016. – С. 54-61.
- 20 Шацкая И. Кадровая политика предприятия, переживающего кризис / И. Шацкая // Человек и труд. – 2007. – № 2.
- 21 Кадровая политика в организации. [Электронный ресурс]/ Т. Антонова // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – 2009. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-v-organizacii>

22 Аллахвердиева Л.М. Кадровая политика организации ее особенности в современных условиях / Л. М. Аллахвердиева // Управление организацией: проблемы и решения: коллективная монография. – Москва, 2016. – С. 97-113.

23 Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ". – 30.07.2007. – №31. – С. 4006.

24 Тойшева О. А. Необходимость формирования кадровой политики на предприятиях малого и среднего бизнеса в муниципальных образованиях /О. А. Тойшева, Е. Ю. Панцева//Науковедение. – 2016. – №2 (33) – С. 3.

25 Особенности управления персоналом малого предприятия [Электронный ресурс]: HR-Portal: сообщество и публикации. – Электрон. журн. – 2012. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-upravleniya-personalom-malogo-predpriyatiya>

26 Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман // М.: Прогресс, 2014. –114с.

27 Бородина О. Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала / О. Н. Бородина //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». –2011. – № 4. – С. 216-219.

28 Борщева А. В. Оценка эффективности кадровой политики организации / А. В. Борщева, С. В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. –2017. – № 4(13) – С. 41-51.

29 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов // М.: Гардарики, 2011. –398с.

30 Герасимова Е. А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием /Е. А. Герасимова, И. В. Додорина, Л. П. Синяева // Концепт. –2013. – Спецвыпуск № 04. – С. 6.

31 Скоробогатов Э. И. Управление персоналом в организациях республики: анализ практики /Э. И. Скоробогатов, В. В. Миронова //Кадровая служба. –2013. – №1. – С. 59-61.

32 Авчухова Е. В. Оценка согласованности экспертов при отборе персонала / Е. В. Авчухова // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология». – 2018. – №1(23). – С. 136-147.

33 Айкожаев Н.М. Оценка степени согласованности мнений экспертов / Н. М. Айкожаев/ Научное сообщество студентов XXI столетия. Технические науки: сб. ст. по мат. LI междунар. студ. науч.-практ. Конф. – № 3(50). – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/technic/3\(50\).pdf](https://sibac.info/archive/technic/3(50).pdf)

34 Устав общества с ограниченной ответственностью «Компания-Реноме» / Красноярск, 2013. – 8с.

35 ООО «Компания-Реноме» / <https://renome-pb.ru/>

36 Ружанская Л. С. Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200с.

37 Панкова О. А. Современные тенденции совершенствования кадровой политики организации / О.А. Панкова, М.А. Пархомчук // Молодежь и системная модернизация страны: сб. науч. ст. – Курск, 2019. – С. 290-294.

38 Валеев Г.Х. Методология и методы психолого-педагогических исследований: учеб. пособие для вузов/ Г. Х. Валеев –Стерлитамак. гос. пед. ин-т, 2002. – 134 с.

39 Колесников Д. И. Мотивация персонала в современной организации / Д. И. Колесников, И. А. Цветочкина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №3-2.

40 Беляева С. В. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте / С.В. Беляева, О.П. Смирнова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017 – № 40. – С. 80-82.

41 Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352с.

42 Русаков Д. Как определить мотивацию кандидата? [Электронный ресурс]: HR-Portal: сообщество и публикации. – Электрон. журн. – 2015– Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/kak-opredelit-motivaciyu-kandidata>

43 Ильинова Е. С. «Что день грядущий нам несет»: тенденции в системе развития персонала /Е. С. Ильинова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017.– С. 59–62. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/770459.htm>.

44 Скакалина Л. С. Методы адаптации персонала в современных организациях России и за рубежом / Л. С. Скакалина // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России: сб. науч. тр. – Тамбов, гос. ун-т. – 2017. – С. 87-98.

45 Методика STAR для прохождения структурированных собеседований? [Электронный ресурс]: HR-Portal: сообщество и публикации. – Электрон. журн. – 2017. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/story/metodika-star-dlya-prohozhdeniya-strukturirovannyh-sobesedovaniy>

46 Иванова П. О. Преимущества LMS Moodle в сравнении с другими системами обучения E-learning / П. О. Иванова // Вопросы методики преподавания в вузе. – 2014. – №3 (17). – С. 219-223.

47 Пивоварова Е. А. Методы оценки эффективности бизнеса / Е. А. Пивоварова // Научный журнал. – 2019. – №6 (40). – С. 39-41.

48 Штеле Е.А. К вопросу о понятии "эффективность" /Е. А. Штеле, О. Б. Вечерковская// Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – №5 (464). – С. 935-947.

49 Соколова А. В. Мотивирование и стимулирование персонала как метод воздействия на мотивацию человека / А. В. Соколова, В. М. Шарапова // Актуальные вопросы современной экономики. – Махачкала, 2017. – №4 – С. 4-8.

50 Кадыров Э. П. Основные виды и типы кадровой политики /Э. П. Кадыров // Учетно-аналитическое обеспечение стратегий устойчивого развития предприятия: сб. науч. тр. / Симферополь, 2018. – С. 300-304.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Опросник диагностики вида кадровой политики организации,
разработанный профессором Л. Г. Миляевой в соавторстве с Д. Ю.
Федоркевич.**

Вопрос 1. Кадровая политика Вашей организации -это:

- а) система обоснованных норм и правил, приводящих персонал в соответствие со стратегией организации;
- б) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, определяющих взаимоотношения работников и организации;
- в) затрудняюсь ответить.

Вопрос 2. Кадровая политика Вашей организации:

- а) полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована и документально оформлена, то есть имеется утвержденный в установленном порядке документ «Кадровая политика организации»;
- б) полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована, но документально не оформлена, то есть в организации отсутствует утвержденный в установленном порядке документ «Кадровая политика организации»;
- в) до конца не осознана руководством и персоналом организации, не сформулирована.

Вопрос 3. Наличие в организации средств (финансовых ресурсов, методического инструментария, профильных специалистов) для диагностики и управления кадровой ситуацией:

- а) имеются в необходимом объеме и высокого качества;
- б) имеются в приемлемом объеме и приемлемого качества;
- в) отсутствуют либо имеются в недостаточном объеме и невысокого качества;

Вопрос 4. Наличие в организации прогнозов развития кадровой ситуации:

- а) имеются обоснованные прогнозы на среднесрочный периоды (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды;
- б) имеются обоснованные прогнозы на краткосрочный (до 1 года) период;
- в) отсутствуют.

Вопрос 5. Диагностика параметрических характеристик персонала организации, определяющих его конкурентоспособность:

- а) проводится систематически, планоно, в полном объеме;
- б) проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно;
- в) проводится вынужденно (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно.

Вопрос 6. Диагностика параметров качества занятости персонала организации (уровень трудовой мотивации; удовлетворенность работников содержанием и оплатой труда; социально-психологический климат в коллективе; соблюдение правовых норм и социальных гарантий и т.д.):

- а) проводится систематически, планоно, в полном объеме;
- б) проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно;
- в) проводится вынужденно (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно.

Вопрос 7. Результаты диагностики параметрических характеристик персонала и качества его занятости:

- а) регулярно доводятся до руководства и персонала организации;
- б) регулярно доводятся до руководства организации, периодически до персонала;
- в) периодически доводятся только до руководства организации.

Вопрос 8. Наличие в организации антикризисных кадровых программ:

- а) имеются обоснованные, многовариантные, целевые (по направлениям) антикризисные кадровые программы;

- б) имеется обоснованная антикризисная кадровая программа;
- в) антикризисная кадровая программа либо разработана формально, либо вовсе отсутствует.

Вопрос 9. Наличие в организации программ развития персонала:

- а) имеются обоснованные программы на среднесрочный (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды;
- б) имеются обоснованные программы на краткосрочный (до 1 года) период;
- в) отсутствуют вообще либо имеют формальный характер.

Вопрос 10. Режим реагирования на возникающие проблемные кадровые ситуации:

- а) планово-упреждающий;
- б) планово-нормализующий;
- в) экстренно-спонтанный.

Вопрос 11. Анализ причин и возможных последствий возникших проблемных кадровых ситуаций:

- а) регулярно проводится детализованный SWOT-анализ, выявляющий действие внешних и внутренних факторов, результаты которого реально используются кадровой службой организации;
- б) регулярно проводится односторонний анализ, ограничивающийся выявлением только внутренних (или внешних) факторов, результаты которого могут использоваться кадровой службой организации;
- в) либо не проводится вообще, либо проводится периодически и формально, поскольку его результаты остаются без внимания, то есть не внедряются в практику управления персоналом организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Карта диагностики вида кадровой политики организации

№ вопроса по опроснику КП	Варианты ответа, соответствующие виду кадровой политики				
	Пассивная	Трансформационная (переходная)			Активная
	КП (П)	КП (dП; А)	КП (П, А)	КП (dА; П)	КП (А)
1	б; в	б; в	б; а	а	а
2	в	б; в	б; в	б	а
3	в	б	б	а	а
4	в	в	б	б	а
5	в	а; б	а; б	а; б	а
6	в	б; в	б	а; б	а
7	б; в	б; в	а; б	а; б	а; б
8	в	б; в	б	а	а
9	в	б	б	а; б	а
10	в	в	б	б	а; б
11	в	в	б	а	а
Сумма баллов	от 0 до 2	от 3 до 10	от 11 до 18	от 19 до 28	от 29 до 33

ПРИЛОЖЕНИЕ В

План полужформализованного интервью с генеральным директором и начальником отдела кадров ООО «Компания-Реноме»

1. По вашему мнению в каком финансовом состоянии на данный момент находится ваша организация?
2. На данном этапе развития вашей организации, что вы считаете первоначальной целью в области работы с персоналом?
3. Что вы делаете для усиления корпоративного духа и сплоченности коллектива?
4. Возможен ли в вашей организации карьерный рост? Если да, то как часто такое происходит на практике?
5. Как вы относитесь к инициативе сотрудников по внедрению инноваций в работу вашей организации?
6. В вашей организации преобладает материальное или нематериальное стимулирование?
7. Используется ли в организации индивидуальный подход к стимулированию?
8. Существует ли в организации система премирования?
9. Каков предпочитаемый тип кадрового обеспечения (внешний или внутренний)?
10. Каковы предпочитаемые источники привлечения персонала?
11. Какие мероприятия вы реализуете для повышения имиджа вашей организации на рынке?
12. Существует ли в организации процедура адаптации новых сотрудников?
13. Проводятся ли в компании на регулярной основе корпоративные мероприятия или тимбилдинги?
14. Проводится ли в организации сбор заявок на обучение?

15. Обучение сотрудников проводится внутри фирмы или используется внешнее обучение?
16. Проводится ли контроль за усвоением знаний?
17. Учитываются ли предпочтения сотрудников по организации или режиму труда?
18. Ведётся ли в организации кадровый резерв?

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

«__» _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование кадровой политики организации

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата		А.В. Кириенко
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020