

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «САНТЕХКОМПЛЕКТ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Кыналы Ирины Петровны

Научный руководитель:
старший преподаватель
кафедры управления
персоналом
Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Кадровая политика как современная система управления персоналом в организации.....	7
1.2. Виды, факторы и показатели, влияющие на кадровую политику современной организации.....	19
1.3. Структура кадровой политики и кадровое планирование в современной организации.....	28
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО «САНТЕХКОМПЛЕКТ».....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	36
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	49
2.3. Анализ кадровой политики в организации.....	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО «САНТЕХКОМПЛЕКТ».....	62
3.1. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации.....	62
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий ...	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Кадровая политика в современной организации – одно из важных вопросов на пути становления и совершенствования отношений как внутриорганизационных, так и международных.

Кадровая политика как современная система управления организацией, действующей в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития организации в целом. Речь идет о такой системе управления (принципам, функциям, организационной структуре), которая порождена необходимостью и закономерностями рыночных отношений управления, связанных с ориентацией предприятия (организации) на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысшем конечном результате. А также, регулированием, как межорганизационных, так и внутриорганизационных отношений.

Все выше перечисленное, а также многое другое ложится на плечи системы кадрового управления. Система управления, отвечающая таким требованиям, логике и закономерностям социально-экономического развития, должна быть гибкой и эффективной. Этим обусловлено постоянное совершенствование кадровой политики любой организации в соответствии с поставленными объективными требованиями.

Управление кадровой политикой организации должно обладать специфическими особенностями, в зависимости от отраслевой принадлежности организации, характера предоставляемых услуг и т.д.

Современная теория и практика кадрового управления приобретает особое значение с двух точек зрения.

Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного звена организации или предприятия. Практическое использование такого опыта на

отечественных организациях и предприятиях, объединениях – одна из первоочередных задач.

Во-вторых, выход отечественных организаций на международный уровень обуславливает необходимость изучения и знания практики системы менеджмента кадровой политики.

Одним из приоритетных направлений перестройки кадровой политики организаций, да и российской экономики в целом, стала разработка методологических основ по применению менеджмента кадровой службы в практике организаций, объединений, концернов и, несомненно, Госаппарата в целом.

Объект исследования – ООО «Сантехкомплект».

Предмет исследования – социально-экономические и управленческие отношения, определяющие процесс кадровой политики в ООО «Сантехкомплект».

Целью исследования является анализ системы кадровой политики в ООО «Сантехкомплект».

В соответствии с поставленной целью в исследовании поставлены и решаются следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы кадровой политики в современной организации;
- проанализировать организационно-экономическую деятельность исследуемой организации;
- рассмотреть систему управления персоналом в организации;
- предложить план мероприятий по совершенствованию кадровой политики в исследуемой организации.

Совершенствовать систему кадровой политики в организации невозможно без формирования системы управления персоналом, позволяющей обеспечивать организацию кадровым составом с требуемым для эффективной производственной деятельности качественным и количественным уровнем.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Из широкого диапазона научных работ, выделяются концептуальные подходы и выводы ученых, которые внесли наибольший вклад в разработку актуальных проблем по формированию кадровой политики в организации.

Важное значение для разрешения данной проблем имеют научные труды В.И. Авсеенко, В.А. Баранчикова, В.М. Баранова, С.Н. Бочарова, В.И. Васильева, А.М. Володина, К.Н. Гусова, М. Жильцова, О.Е. Кутафина, А.А. Немчинова, В.С. Нечипоренко, Н.В. Постового, В.М. Сырых Л.В. Трухановича, Д.Л. Щур и др.

Содержательный социологический материал по исследованию отдельных сторон развития кадровых процессов получены авторами при анализе научных публикаций Ю.П. Аверина, Г.В. Атаманчука, Ю.В. Астахова, В.В. Бахарева, К.И. Варламова, А.Г. Гладышева, Н.С. Данакина, В.М. Захарова, В.Н. Иванова, Л.А. Калиниченко, А.М. Конькова, В.И. Лукьяненко, В.И. Патрушева, Б.Т. Пономаренко, Е.С. Савченко, В.Г. Смолькова, А.И. Турчинова, А.А. Хохлова и др. В трудах этих ученых раскрыты концептуальные идеи, относящиеся к разработке положений кадровой политики, социальные закономерности и тенденции развития кадровых процессов в организации.

С позиций управления персоналом важные аспекты развития кадровых процессов исследовали Ю.В. Астахов, В.В. Бахарев, Ю. Беляева, С. Грызлова, Н.В. Кузнецова, В.Коновалова, В.Н. Манько, Е. Митрофанова, В.И. Патрушев, Дж.Равен и др.

Анализ научных публикаций по исследуемой проблематике свидетельствует о том, что управлению кадровыми процессами в организации уделяется недостаточное внимание.

Практическая значимость исследования заключается в необходимости оптимизации и совершенствования существующей кадровой политики, а также в разработке методических рекомендаций, критерий

оценки трудовой деятельности, способствующих привлечению высококвалифицированного персонала в ООО «Сантехкомплект».

Информационной базой исследования послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, бухгалтерские и статистические отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в ООО «Сантехкомплект».

В качестве **методов исследования** были использованы такие методы:

- метод организации исследования – метод срезов (сравнительный, комплексный);
- эмпирический метод (наблюдение);
- метод обработки данных (качественный и количественный метод с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации результатов исследования (структурный).

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения, списка литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Кадровая политика как современная система управления персоналом в организации

Основной задачей кадровой службы в организации является создание системы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся: формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности предприятия; планирование кадровой деятельности; оценка кадрового потенциала; определение потребности в кадрах; содействие адаптации работников; профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников; деловая карьера; набор и отбор кадров и т.д.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, в организации должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

Управление кадрами, одна из традиционных областей управленческого консультирования, сильно изменилась за последние 20-30 лет, и на ее следует взглянуть с точки зрения ее развития. Специалист в этой области имел дело с личными делами, инструкциями, правилами, а также вопросами оценки сложности работы и вознаграждения.

В настоящее время на характер и роль функции персонала влияют, прежде всего, следующие изменения [23, с.10]:

Во-первых, субъекты управления кадрами – люди, работающие в организациях, переменились очень во многом. Они стали более образованными и подготовленными для работы, лучше знают свои права,

лучше информированы и больше интересуются многими проблемами, которые были прерогативой политиков или правительственных чиновников.

Их система ценностей изменилась, а уровень занятости и жизненные запросы увеличились. Человеческие отношения в организациях стали сложнее, разнообразнее и трудно поддаются регулированию. Это отражает не только технологические изменения, но также важные социальные тенденции, такие, как демократизация политической и общественной жизни.

Во-вторых, все больше кадровых вопросов, включая условия найма, работы и вознаграждения, регулируются законом или стали предметом коллективных соглашений между рабочими и предпринимателями. Рассматривая эти вопросы, консультант по кадрам должен хорошо знать существующие законы трудовых отношений между организациями и профсоюзами, необходимость в их информировании или консультировании с ними (в соответствии с местной практикой).

В-третьих, возникли многие новые подходы к «человеческому элементу» в организациях. Люди начали считаться самым ценным ресурсом в организации, из этого основополагающего принципа последовал ряд выводов в отношении правил поведения и мотивации людей для достижения большей эффективности работы, роли руководства, капиталовложений в обучение и повышение квалификации или выбора систем подготовки кадров. Это связано с развитием наук о поведении, в частности психологии и социологии, применительно к функционированию организаций и к отношениям между отдельными лицами и группами внутри них. Появилось много теорий и принципов «повышения эффективности работы организации», которые начали использоваться при анализе человеческих проблем в организациях и породили методы, способные повысить эффективность индивидуального и группового достижения к целям.

Эти новые подходы привели к появлению глобального понятия «управление человеческими ресурсами и их развитие», которое отличается от более узкого понятия «управления кадрами». Это, конечно, лишь тенденция.

Было бы ошибкой считать, что какой-либо «руководитель человеческих ресурсов» вследствие своего названия будет подходить к вопросу управления людьми более научно и всеобъемлюще, чем его предшественник – «управляющий кадрами». Однако понимание человеческих запросов и мотивов, а также межличностных процессов возросло довольно сильно, и все больше специалистов по кадровым вопросам и общих руководителей пользуются этими знаниями в своей работе.

В-четвертых, все больше признается, что управление кадрами – область руководства более всего связанная с вопросами культуры и ценностей. Практика, обычная в одной стране или организации, может быть немыслимой в другой среде (например, гибкий график работы, большие служебные помещения без внутренних перегородок, столовые для всего персонала независимо от должности и положения, прямой доступ к высшему руководству или использование секретных личных дел).

Как управляющие кадрами, так и консультанты по вопросам управления стали осторожнее переносить практику работы с кадрами из одной среды в другую, когда речь идет о людях с разной этнической, социальной, культурной, религиозной или образовательной основой. Внимание к этим различиям возросло с развитием международного бизнеса, строительством современных предприятий и организаций в развивающихся странах, расширением найма иностранных рабочих и руководителей, а также совершенствованием образовательных программ по вопросам управления.

Таким образом, после периода скромного и даже уменьшающегося интереса к этим вопросам мы оказались в ситуации, когда роль управления кадрами пересматривается и усиливается, формулируются новые требования и вырабатываются новые подходы. Как специалисты по кадровым вопросам, так и высшее руководство сталкиваются с все более сложными человеческими проблемами и с трудом сталкиваются с информацией по всем условиям и факторам, которые следует рассматривать при принятии кадровых решений. Во многих случаях они высоко оценят помощь

независимого и объективного профессионального консультанта по вопросам человеческих ресурсов.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников [42, с.114]. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, представляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать компетенции ее развития. Место кадровой политики в политике организации.

Рассмотрим основные этапы формирования кадровой политики.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством представления каждому служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

- качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания его рабочего места и требований к претенденту на должность;
- количественные требования, которые связаны с определением потребностей в персонале работников по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;
- основные принципы кадровой политики по наиболее важнейшим направлениям: подбору и расстановке работников, формированию и

подготовки резерва на административные должности, оценки степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.д.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развития кадрового потенциала, на создание квалификационного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [5, с.54].

Процесс управления осуществляется в соответствии с определенными принципами, то есть правилами. На практике их может быть очень много. Едва ли не самым главным можно считать научность в сочетании с элементами искусства. Сложным современным хозяйством, в том числе и персоналом, практически невозможно управлять «по наитию». Требуется использовать данные множества наук. В то же время ситуация может меняться так стремительно и непредсказуемо, что на поиск научно обоснованного решения не окажется времени, и тогда приходится импровизировать, искать нетрадиционные подходы к проблемам. Это помимо глубоких знаний требует от руководителей большого опыта, владения искусством межличностного общения, умения находить выход из безвыходных ситуаций.

Процесс управления должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляться «не просто так», а быть ориентированным на решение каких-то проблем, стоящих в данный момент перед организацией.

Важным принципом управленческой деятельности является функциональная специализация в сочетании с универсальностью. То есть к каждому объекту управления должен быть индивидуальный подход, соответствующий направленности и особенностям его функционирования.

Любой управленческий процесс должен основываться на принципе последовательности. Это означает, что действия, из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала принимать решение, а уж затем осмысливать ситуацию. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени.

Управление должно быть непрерывным. Это позволяет своевременно обнаруживать и решать возникающие проблемы, а, следовательно, обеспечивать стабильное развитие и функционирование организации, что требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Так как само управление осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого важного принципа, как учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Это обеспечивает нормальный морально-психологический климат в организации и принятие взвешенных решений, которые будут надлежащим образом исполняться.

Для того чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа, как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую активность и инициативу, так как даже небольшой «перебор» здесь может привести к крупным неприятностям.

Важным принципом процесса управления считается состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе,

поддерживаемой с помощью различных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

В современных условиях управление не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа, как максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, причем уже на самых ранних его стадиях. Он исходит из того непреложного факта, что решения, в которые вложен собственный труд и собственные идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, чем «спущенные сверху».

Персонал организации – это один из видов ее ресурсов. Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности [18, с.42].

Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации [18, с.56].

Эти факторы задают нормативную численность работников, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть теми сотрудниками, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может

существенно отличаться от нормативной.

К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней.

Так как не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Поскольку списочная и явочная численность персонала постоянно меняются, на практике принято определять их среднюю величину. Для этого суммируются соответствующие каждодневные показатели, в том числе за праздничные и выходные дни, которые приравниваются к предшествующим рабочим дням, и полученный результат делится на количество дней за период.

Число принятых или выбывших работников за соответствующий период времени есть оборот персонала. Он может быть необходимым, то есть который составляют те, кто уволился или был уволен по объективным причинам (призыв на военную службу, сокращение штатов вследствие изменения масштаба деятельности, структуры организации, системы управления ею, выход на пенсию и так далее), и излишним, связанным с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнения за нарушения трудовой дисциплины). Излишний оборот персонала характеризует текучесть кадров.

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент постоянства, коэффициент текучести и так далее.

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам по полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности,

квалификации, занимаемой должности.

На их основе выделяют группы работников, которые образуют структуру персонала. По-другому ее называют социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, инженерно-технических работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категорий работников; например, «занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «выполняющие работу вручную, не при машинах», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и так далее.

В литературе по менеджменту представлено множество определений понятия «управление персоналом». Это и менеджмент персонала, и маркетинг персонала, и экономика персонала, и кадровый менеджмент, и менеджмент человеческих ресурсов, и социальный менеджмент. Изучая различные источники, приходим к выводу, что какое бы определение мы ни выбрали, суть останется неизменной – в основе лежит деятельность организации, направленная на человека, на целевое изменение его мотивации, чтобы добиться от него максимальной отдачи, а следовательно,

достижения высоких конечных результатов всей деятельности организации.

Управление персоналом – это совокупность множества элементов. Принципиальная схема управления персоналом представлена в табл. 1.1. [4].

Таблица 1.1

Принципиальная схема управления персоналом организации

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности и труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Результатом эффективного управления персоналом, является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намеченных стратегией организации, обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых, реализацию их потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшение морального климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп персонала организации, формирование у работников необходимых организации интересов и поведения с целью интеграций ожиданий организации с их интересами. Конечная цель работы с персоналом – обеспечение максимального сближения ожиданий организации и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью.

Очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использование персонала, планирование продвижения по службе, управление кадровым резервом, управление нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождение персонала, определение стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации. Например, в области научно-технической, производственной, экономической, внешне хозяйственной деятельности и т.п.

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Одним из видов деятельности организации является управление персоналом. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе этих целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что это принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики
организации

Направления	Принципы	Характеристика
Управление персоналом организации	Принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия Принцип профессиональной компетенции Принцип практических достижений Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
Формирование и подготовка кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности Принцип ротации Принцип индивидуальной подготовки Принцип проверки делом Принцип соответствия должности Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки Принцип оценки квалификации Принцип оценки существования заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерий оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценок результатов деятельности
Развитие персонала	Принцип повышения квалификации Принцип самовыражения Принцип саморазвития	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения и т.д.
Мотивация и стимулирование персонала	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Таким образом, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала. Необходимо создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала. Иногда две последние системы объединяются в одну в силу их тесной взаимосвязи.

1.2. Виды, факторы и показатели, влияющие на кадровую политику современной организации

Рассмотрим виды кадровой политики:

- пассивная кадровая политика (руководство организации не имеет ярко-выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования);
- реактивная кадровая политика (руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализируются причины проблем, проводится адекватная экстренная помощь);
- превентивная кадровая политика (организация располагает прогнозом развития организации в будущем, но не имеет средств воздействия на нее);
- активная кадровая политика (организация имеет не только прогноз развития ситуации, но и средства влияния на нее).

Кадровая служба способна разрабатывать антикризисные программы, воплощать их в жизнь и проводить мониторинг ситуации.

Можно также выделить открытую и закрытую кадровую политику. При открытой кадровой политике организация является «прозрачной» для потенциальных сотрудников на любом уровне. Новый сотрудник может прийти как на низовую должность, так и на должность высшего руководства.

Такого типа политика адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоеваний рынка, ведущих политику быстрого выхода на передовые позиции. Однако в некоторых случаях открытость может быть и особенностью стабильно работающих организаций.

Закрытая кадровая политика заключается в том, что организация ориентирована на включение нового персонала только низшего уровня, а замещение вакансий происходит из числа сотрудников организации. Данной политики придерживаются фирмы, ориентированные на создание определенной корпоративной атмосферы духопричастности к делам компании, а также это может применяться фирмами, которые работают в условиях дефицитов трудовых ресурсов.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях.

Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию.

Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персона, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики – рациональную и авантюристическую. При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и

обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

- возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

- гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников [18, с.65].

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о

целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у организации.

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

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Составляющие кадровой политики:

- какими организация видит или хочет видеть своих работников;
- политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора;
- политика вознаграждения;
- политика найма;
- политика в отношении развития персонала и карьеры;
- политика стабилизации кадрового состава;
- политика оценки достижения.

В крупных компаниях кадровая политика обычно официально декларируется в общих корпоративных документах. В небольших фирмах она, как правило, существует в системе неофициальных и официальных установок владельца. Письменное оформление кадровой политики позволяет отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений и обеспечить последовательность кадровых решений.

Факторы, влияющие на кадровую политику:

- внешние (нормативное ограничение, ситуация на рынке труда);
- внутренние (цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудового коллектива).

К факторам внешней среды относятся: профсоюзы, трудовое законодательство, наличие конкуренции, условия на рынке труда. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

- нормативные ограничения;
- ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала. Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав

свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики. Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

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

- стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

- условия труда. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

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

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

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

– стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

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

Принципы кадровой политики:

- справедливость;
- осознанность;
- последовательность;
- дифференцированность.

Также необходимо уделить внимание качественным и количественным показателям кадровой политики. Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_H = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

где K_H - качество набранных работников, %;

P_k - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

P_p - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ - общее число показателей, учтенных при расчете.

Например, P_k рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балльной шкале (т. е. равен 80%); $Pr = 35\%$ и $Op = 85\%$. Тогда

$$K_H = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,7\%.$$

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Например, высокие показатели текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

Таким образом, цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Задача кадровой политики – создание трудового коллектива, который наилучшим образом способствует совмещению целей и приоритетов организации и ее работников. Поэтому содержанием кадровой политики является разработка принципиальных позиций организации, процедур, правил, выбор средств и методов, необходимых при отборе кадров, их обучении, служебно-профессиональном продвижении, мотивации и т.д.

Кадровая политика формирует требования к рабочей силе на стадии ее найма, отношение руководства к «капиталовложениям» в рабочую силу, к стабилизации коллектива [8].

1.3. Структура кадровой политики и кадровое планирование в современной организации

Структура кадровой политики имеет два основных аспекта: функциональный и организационный. В функциональном отношении подразумевается следующие важные элементы: определение общей стратегии, планирование потребностей организации в персонале с учётом существующего кадрового состава, привлечение, отбор и оценка персонала, повышение квалификации персонала, построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержание и последовательности выполнения работ, условий труда, политика заработной платы и социальных услуг [15, с.66].

В организационном отношении кадровая политика охватывает всех работников и все структуры, подразделения в организации, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Кадровое планирование должно отвечать на следующие вопросы: сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале), каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал (планирование, привлечение или сокращение штатов), каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование, использование кадров), каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития), каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

Основные задачи кадрового планирования: разработка процедуры кадрового планирования, увязка кадрового планирования с планированием организации в целом, проведение в жизнь решений способствующих успешному осуществлению стратегии организации, содействие организации выявлению главных кадровых проблем и потребности при стратегическом

планировании, улучшение обмена информации по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя: прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям), изучения рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы), анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве, наилучшим образом использовать потенциал своего персонала, быть способной предвидеть проблемы возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Поскольку кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации, временные рамки кадрового планирования должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации.

Организационные планы часто квалифицируются следующим образом: краткосрочные (от 0 до 2-х лет), среднесрочные (от 2-х до 5 лет), долгосрочные (более 5 лет). Организации необходимо составлять планы на каждый из этих периодов, для более успешного ведения предпринимательской деятельности.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава

кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика (планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения);
- информационная политика (создание и поддержка системы движения кадровой информации);
- финансовая политика (формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда);
- политика развития персонала (обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации);
- оценка результатов деятельности (анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности)).

Процесс формирования кадровой политики в организации: так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительством) существует документально закреплённое представление о кадровой политике организации, кадровых

процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем организацию и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Таким образом, для организаций, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления организацией [16].

Также важно обратить внимание на расстановку персонала в организации, которая, прежде всего, предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Правильная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной

активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

При правильной расстановке персонала можно воспользоваться формулой для расчета основных показателей кадровой политики.

Коэффициент оборота по приему (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = [\text{Чпр} / \text{Чср.сп}] * 100,$$

где Чпр – число принятых за данный период работников;

Чср.сп – среднесписочная численность работников за тот же период.

Коэффициент оборота по выбытию (Ка);

$$K_{\text{а}} = [\text{Чвыб} / \text{Чср.сп}] * 100,$$

Где Чвыб – число выбывших за данный период работников;

Чср.сп – среднесписочная численность работников за тот же период.

Коэффициент текучести кадров (Кт):

$$K_{\text{т}} = [\text{Чтек.к.} / \text{Чср.сп}] * 100,$$

Где Чтек.к. – численность работников уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины – за прогулы, нарушение техники безопасности, самовольный уход по другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью),

Чср.сп – среднесписочная численность работников за тот же период.

Коэффициент замещения (Кзам):

$$K_{\text{зам}} = [(\text{Чпр} - \text{Чвып}) / \text{Чср.сп}] * 100$$

Коэффициент постоянства кадрового состава (Кп.к.с.):

$$K_{\text{п.к.с.}} = [\text{Чшт} / \text{Чср.сп}] * 100,$$

Где Чшт – численность работников, состоящих в штате в течение анализируемого периода.

Вместе с тем целесообразно говорить и о специфических критериях, характерных для кадровой политики. Речь идет о движении кадров, которое невозможно без определения его количественных показателей. Изменение численности работников организации за конкретный период в статистике принято называть движением кадров.

Показателем абсолютного размера оборота кадров по найму или увольнению является количество нанятых или уволенных за отчетный период. Интенсивность оборота характеризуется коэффициентом оборота по приему и коэффициентом оборота по выбытию.

Исходной информацией для расчета коэффициентов служат формы отчетности, где приводятся данные о выбытии и приеме рабочих и специалистов. Используя данные этих форм, определим ряд коэффициентов, связанных с движением кадров в организации за последний года.

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

$$К \text{ в.к.} = Р_{\text{ув.}} / Р * 100\%$$

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

$$К \text{ о.к.} = Р_{\text{п}} / Р * 100\%$$

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

$$K_{т.к.} = P'_{ув}/P * 100\%$$

Таким образом, для эффективной кадровой политики необходимо учитывать вышеназванные факторы, то есть управление будет эффективным, если своевременно и рационально реагировать на любое изменение рассмотренных выше факторов.

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

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением организации к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением организации к своему персоналу. Кадровая политика должна увеличивать возможности современной организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО «САНТЕХКОМПЛЕКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Сантехкомплект» создано 23 августа 2010 года в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от предпринимательской деятельности. Место нахождения: Белгородская область, город Белгород, ул.Корочанская, 132 а.

ООО «Сантехкомплект» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенные федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности организации. ООО «Сантехкомплект» обладает общей гражданской правоспособностью.

Цель деятельности организации является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах, а также получение прибыли от финансовой и хозяйственной деятельности.

В настоящее время деятельность организации осуществляется по оптовой и розничной продаже товаров, относящихся к группам: водоснабжения, отопления, канализации.

Источником формирования финансовых ресурсов организации являются собственные источники и привилегированные средства (займы и кредиты), хотя в настоящее время в условиях мирового финансового кризиса, займам и кредитам, отводится второстепенное значение.

ООО «Сантехкомплект» самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Предмет деятельности ООО «Сантехкомплект» – продажа сантехники.

Основной вид деятельности:

– Торговля оптовая и розничная непродовольственными потребительскими товарами.

Дополнительные виды деятельности:

- Розничная торговля санитарно-техническим оборудованием;
- Производство общестроительных работ;
- Рекламная деятельность;
- Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- Производство прочих отделочных и завершающих работ;
- Торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах;
- Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;
- Деятельность по складированию и хранению;
- Деятельность стоянок для транспортных средств;
- Транспортная обработка грузов
- и другие виды деятельности не запрещенные Законодательством РФ.

ООО «Сантехкомплект» осуществляет оптово-розничную продажу санитарно-технического оборудования в городе Белгород.

ООО «Сантехкомплект» предлагает более 3000 наименований ассортимента санитарно-технических товаров, товары всегда имеются в наличии на складе, а также постоянно пополняются.

В число предлагаемых товаров входят:

- Ванны
- Смесители
- Унитазы
- Трубы
- Раковины
- Фитинги
- Расширительные баки
- Терморегулирующая арматура

- Запорная арматура
- Насосы
- Полотенцесушители
- Краны шаровые
- Радиаторы отопления
- Котлы
- Счетчики
- Сифоны
- Фильтры

В настоящее время сантехническое оснащение представляет собой не только специальные приспособления для улучшения комфортабельности жизни, но и как дизайнерское оформление для ванных комнат. Да и современные технологии не стоят на месте, постоянно совершенствуя материалы и оборудования для создания качественной сантехники.

Под понятием «сантехника» подразумевается целый набор предметов, таких как: ванны, различные раковины (в том числе и кухонные мойки), унитазаы, писсуары, биде, душевые кабины и всевозможные смесители. Помимо этого сюда включены и коммуникационные изделия, типа труб и т.д.

В ООО «Сантехкомплект» предлагается продукция из различных видов материалов – керамика, мраморная крошка, стекло, металл, пластик, а так же более современный и высокопрочный сантехнический фарфор.

Менеджеры по продажам разъясняют покупателям какой товар им лучше подойдет. Сантехника по способу использования делится на два вида: для частного пользования и общественных помещений. Для общественных помещений больше подходит оборудование высокой прочности и износостойкости, предназначенное для частого использования. Однако такие приспособления обладают и повышенной ценовой политикой, так как относится к категории антивандального оборудования.

Что касается сантехники для частного использования, то ее можно увидеть практически в каждом доме современного человека.

Представим некоторые виды товаров реализуемые ООО «Сантехкомплект»:

– Унитаз (в дополнении со сливным бачком) – это главная деталь туалетной комнаты. Как правило, производится в белом цвете из полимерных или керамических материалов. Однако в наше время имеется широкий выбор расцветок и форм, в зависимости от пожеланий.

– Ванна в прежнее время производилась исключительно из эмалированной стали или чугуна, которые отличаются высокой теплоизоляцией и долговечностью. Тем не менее, сегодня большей популярностью пользуются современные акриловые ванны.

– Душевые кабины в последнее время приобретают все больший спрос. Имея компактные габариты, они особенно подойдут в ванную комнату с небольшой площадью. К тому же такое оборудование включает в себя дополнительные функции (гидромассаж, аромомассаж, ароматерапия, хромотерапия и др.).

– Раковины могут различаться по форме изделия, используемым материалам изготовления (керамические, из искусственного камня, стеклянные, деревянные и металлические) и типу монтажа (подвесные, пьедестал, встраиваемые и в виде чаши).

– Смесители так же классифицируются по функциям – это шаровые, вентильные и с термостатом, а для их создания используется бронза, латунь, силумин или медь. Широкий ассортимент позволит выбрать наиболее подходящий вариант под дизайн кухни или ванной комнаты.

Также ООО «Сантехкомплект» предлагает ряд дополнительных услуг:

- услуги тепловизора,
- услуги по монтажу и настройке сантехнического оборудования,
- сервис котельного, теплового и сантехнического оборудования,
- алмазное бурение различных типов и вариаций.

Также в сферу обслуживания организации входит обширный перечень различного рода оборудования, такого как: приборы газовые,

электрооборудование, котельные и отопительные приборы, насосы и так далее.

Также ООО «Сантехкомплект» работает с огромным перечнем сантехнического оборудования таких брендов как: Grohe, iddis, Lemark, Sime, Termex, Zanussi, Electrolux, Vidima, ideal, Standart, да и многими другими популярными производителями.

Персонал ООО «Сантехкомплект» постоянно повышают свой квалификационный уровень, проходя обучение на заводах учредителях.

Помимо сервисного обслуживания, сотрудниками организации проводятся монтажные и пусконаладочные работы. Системы отопления, кондиционирования, автоматизации процессов. И это малая часть всего спектра оказываемых нами услуг. При выполнении работ дается долгосрочная гарантия на качество оказанных услуг и материалы, если они приобретались в ООО «Сантехкомплект».

В собственности ООО «Сантехкомплект» имеется большой собственный склад. В собственности организации имеется три грузовых автомобиля, которые осуществляют доставку сантехники из Москвы, Пскова, Владимирской области и других городов России.

Кроме того, ООО «Сантехкомплект» предлагает:

- поставку товаров под заказ;
- открытое ценообразование;
- прямые поставки со склада организации на склад покупателя;
- установку сантехнического оборудования.

Руководит предприятием – Директор.

В организации трудятся 21 сотрудник, которые имеют более чем 5-летний опыт работы в сфере услуг по продаже и установке санитарно-технического оборудования.

Уставной капитал ООО «Сантехкомплект» – 10 000 тыс. руб.

Структура организации представлена на рисунке 2.1.

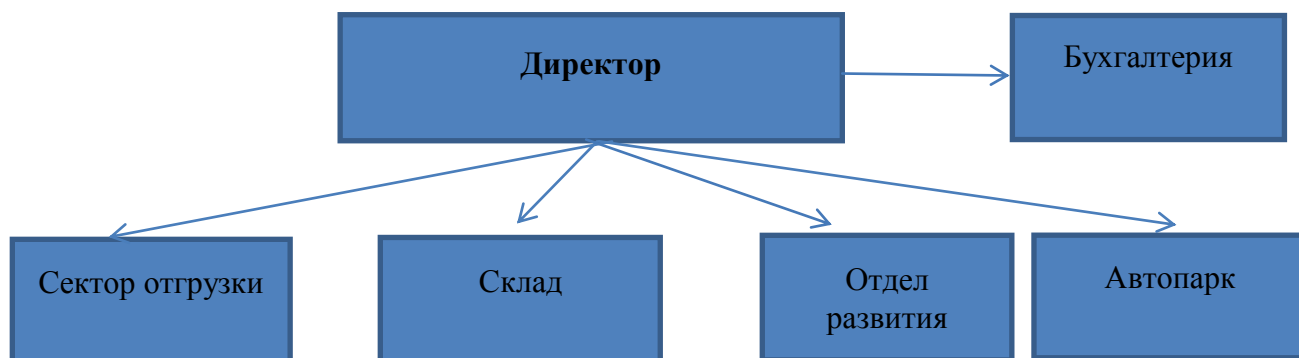


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Сантехкомплект»

ООО «Сантехкомплект» осуществляет свою деятельность на основании лицензии о предпринимательской деятельности, должностных инструкций, штатного расписания, внутреннего трудового распорядка организации и внутренних положений.

Все лица административно-технического персонала несут ответственность за свои действия, приведшие к невыполнению возложенных на них обязанностей, предусмотренных должностными положениями, Правилами, Положением о системе управления охраной труда в ООО «Сантехкомплект», а также за случаи травматизма и аварий на руководимых ими участках, происшедших вследствие невыполнения своих обязанностей.

Должностное лицо (директор), несет ответственность за правила техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности. Он отвечает за нарушения, допущенные их подчиненными, если эти нарушения вызваны невыполнением должностными лицами своих обязанностей по обеспечению здоровых и безопасных условий труда работающим на вверенном участке, объекте.

Сотрудники, не выполняющие требования по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, изложенные в инструкциях по охране труда (по профессиям), нормативных документах

организации, правилах по технике безопасности, положениях, в зависимости от характера нарушений, несут ответственность согласно действующему законодательству и коллективному договору.

Рассмотрим финансовую сторону ООО «Сантехкомплект».

Рассчитанный коэффициент критической ликвидности по данным баланса организации, превышает нормативное значение ($>0,8$), это свидетельствует о том, денежные средства и предстоящие поступления от деятельности организации покрывают его текущие долги.

Таблица 2.1.

Анализ платежеспособности ООО «Сантехкомплект» за 2015-2017 гг.

Показатель ликвидности	на конец 2015 г.	на конец 2016 г.	на конец 2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
Общий показатель ликвидности, >1	0,6	0,7	0,7	0,1	0,1	114,5	121,1
Коэффициент текущей ликвидности, ≥ 2	0,9	0,9	0,9	0	0	100	100
Коэффициент критической ликвидности, $>0,8$	0,8	0,8	0,8	0,1	0	112,5	100
Коэффициент абсолютной ликвидности, $>0,2$	0,3	0,5	0,6	0,2	0,3	166,7	200
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами, $>0,1$	- 0,3	- 0,5	- 0,6	- 0,2	- 0,3	166,7	200

Рассчитанный коэффициент абсолютной ликвидности превышает свое нормативное значение ($>0,2$), это говорит о том, что ООО «Сантехкомплект» сможет погасить свою краткосрочную задолженность в ближайшее время за счёт денежных средств.

Для определения финансовой устойчивости, рассчитаем основные коэффициенты (таблица 2.2).

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами также ниже установленной нормы ($>0,2$), и имеет отрицательное значение, это говорит о том, что у организации отсутствует собственный

оборотный капитал и все оборотные средства ООО «Сантехкомплект» сформированы за счет заемных источников.

Таблица 2.2

Анализ финансовой устойчивости за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
Коэффициент финансирования	0,006	0,025	0,043	0,019	0,037	416,7	716,7
Коэффициент автономии(финансовой независимости)	0,005	0,025	0,041	0,02	0,036	500	820
Коэффициент финансовой зависимости	0,994	0,975	0,959	-0,019	-0,035	98,1	96,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,005	0,025	0,041	0,02	0,036	500	820
Коэффициент финансового рычага	177,6	39,3	23,4	-138,3	-154,2	22,1	13,2
Коэффициент маневренности собственного капитала	-14,6	-3,8	-1,6	10,8	13	26,02	10,97
Коэффициент постоянного актива	15,6	4,8	2,6	-10,8	-13	30,8	16,7
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-0,09	-0,11	-0,07	-0,02	0,02	122,2	77,8
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	-0,9	-4,5	-0,9	-3,6	0	500	100
Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах	-0,08	-0,09	-0,06	-0,01	0,02	112,5	75
Коэффициент инвестирования	0,064	0,208	0,383	0,144	0,319	325	598,4

Из данного анализа видно, что коэффициент финансирования в организации в 2017 году уменьшился на 0,037, по сравнению с 2015 годом, и

не достигает нормативного значения ($K > 0,5$). Это может свидетельствовать об опасности неплатежеспособности, так как большая часть имущества организации сформирована за счет заемных средств.

В целом ООО «Сантехкомплект» имеет финансово неустойчивое состояние, это связано с тем, что организация имеет маленькую долю собственного капитала, которой не хватает для покрытия обязательств, а также организация имеет высокую степень зависимости от внешней финансовой ситуации. Анализ показателей эффективности использования основных средств представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ показателей эффективности использования основных средств

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение (+;-)		Относительное отклонение (%)	
				2016 к 2015	2017 к 2015	2016 к 2015	2017 к 2015
Фондорентабельность	0,4	0,4	0,3	0	-0,1	100	75
Фондоотдача	28,4	30,6	42,2	2,2	13,8	107,7	148,6
Фондоемкость	0,04	0,03	0,02	-0,01	-0,02	75	50

Исходя из данных таблицы 2.3, можно сделать следующие выводы. Фондорентабельность в 2017 году снизилась на 7,5% по сравнению с 2015 годом, а фондоотдача в 2017 году увеличилась на 48,6% по сравнению с 2015 годом. Следовательно, уменьшение фондорентабельности в динамике при одновременном увеличении фондоотдачи говорит об увеличении затрат организации.

Фондоемкость в период с 2015 по 2017 гг. снижается, это говорит о том, что происходит ускорение темпов производства, уменьшаются затраты на новые фонды, следовательно снижаются издержки производства.

Правильная организация сбыта продукции способствует росту выручки организации от реализации продукции.

Эффективность сбытовой политики в стратегии развития организации можно охарактеризовать рассчитав основные экономические показатели деятельности организации.

Экономический эффект – это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т.п.), характеризующий результат деятельности организации. Основной показатель, характеризующий экономический эффект от деятельности организации – это прибыль.

Данный показатель определяется по формуле:

Прибыль от реализации продукции (продаж);

$$\text{Пр} = \text{Вр} - \text{Зпр}, \quad (1)$$

где Пр- Прибыль от реализации продукции,

Вр - выручка от продаж,

Зпр- издержки на производство и сбыт продукции (полной себестоимостью),

$$\text{Пр} = 1050000 - 50000 = 1000000$$

$$\text{Пб} = \text{Пр} + \text{Ппр} + \text{Пвн}, \quad (2)$$

где Пр - прибыль от реализации продукции (от основной деятельности),

Ппр - прибыль от прочей реализации,

Пвн - прибыль от внереализационных операций,

Пб - Балансовая (валовая) прибыль.

$$\text{Пч} = \text{Пб} - \text{Оч}, \quad (3)$$

где Пч - чистая прибыль,

Оч- налоги и сборы (отчисления)

Степень доходности организации можно оценить с помощью показателей рентабельности.

Показатель рентабельности исчисляется по формуле:

$$\text{П Р} = \text{-----} * 100 \%, \quad (4)$$

ОФ + НОС

где Р - уровень рентабельности производства, %;

П - сумма валовой прибыли, тыс.руб;

ОФ - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб;

НОС - среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств (материальных оборотных средств), тыс.руб.

В данном случае рентабельность производства составит:

$$\text{-----} * 100 \% = 7,14 \%$$

Учитывая, что прибыль связана как с себестоимостью изделия, так и с ценой, по которой оно реализуется, рентабельность продукции может быть исчислена как отношение прибыли к стоимости реализованной продукции по свободным или регулируемым ценам.

Рентабельность продукции в двух ее разновидностях исчисляется по формулам:

$$P = \frac{П}{Сп} * 100 \% \text{ и} \quad (5)$$

$$P = \frac{П}{Цп} * 100 \%, \quad (6)$$

где Р - рентабельность продукции, %;

П - валовая прибыль организации, тыс.руб;

Сп - полная себестоимость реализованной продукции, тыс.руб;

Цп - объем реализованной продукции в соответствующих ценах (за минусом НДС и акцизов) тыс.руб .

Вполне очевидно, что при данной методике уровень рентабельности продукции, реализованной по соответствующим ценам, будет всегда ниже уровня рентабельности продукции, исчисленной по полной себестоимости.

Рассматривая воздействия косвенных факторов внешней среды на деятельность ООО «Сантехкомплект» необходимо отметить следующее:

– значение каждого из перечисленных факторов велико, однако наибольшую угрозу для деятельности предприятия представляют, политические и экономические факторы;

– изменения социальных и технологических факторов внешнего окружения могут открыть дополнительные возможности для организации в случае, если руководство организации, оценивая макросреду, будет планировать деятельность организации в соответствии с полученной информацией.

Для установления связей слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составим в таблице 2.4 матрицу SWOT.

Таблица 2.4

SWOT- матрица

	Возможности	Угрозы
	Получение большей прибыли Увеличение спроса на продукцию Охват большей доли рынка	Появление новых конкурентов Рост инфляции Уменьшение доходов населения
Сильные стороны Высокое качество товаров Рост рентабельности Увеличение объемов продаж	Стратегия концентрированного роста Стратегия выхода на новые рынки Стратегия увеличения объема продаж	Усиление рекламной деятельности Стратегия усиления позиции на рынке Постоянный мониторинг внешней среды
Слабые стороны Нет ясных стратегических направлений Низкая возможность привлечения краткосрочного капитала Недостаточность информации	Стратегия развития рынка Увеличение каналов сбыта Проведение маркетинговых исследований	Постоянный контроль качества реализуемой продукции Развитие информационной системы

Анализ факторов внутренней среды организации и анализ покупателей показал, что клиентами ООО «Сантехкомплект» являются в основном организации бюджетной сферы, с которыми у заключены постоянные договора по поставке сантехники в школы, детские сады, поликлиники, а также население, проживающие в г. Белгород. В результате такой специфики, покупателями реализуемой продукции являются постоянные организации бюджетной сферы и население, а товары магазина пользуются высоким спросом, т. к. уровень цен оправдывает соответствующее качество предлагаемых товаров.

В ходе анализа связей слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз были выбраны стратегии, позволяющие, либо наиболее полно использовать имеющиеся возможности и сильные стороны, либо, наоборот, ослабить угрозы и уменьшить влияние слабых сторон. Кроме того, применение указанных стратегий позволит перевести одну из слабых сторон, такую как отсутствие ясных стратегических направлений в одну из сильных сторон.

Рассмотрим влияние конкурентов. Основными конкурентами для ООО «Сантехкомплект» являются мелкие фирмы частных предпринимателей. Анализ сравнительных показателей конкурентоспособности показал, что ООО «Сантехкомплект» по сравнению с конкурентами имеет более высокую репутацию. Организация имеет лучшее качество продаваемой продукции и большой её ассортимент, а также выше технические параметры товаров и упаковки. В ООО «Сантехкомплект» несколько ниже, чем у конкурентов рыночная и договорная цена, выше эффективность продвижения продаж и ниже себестоимость продукции.

Подводя итог анализа и оценки эффективности деятельности ООО «Сантехкомплект» можно сделать следующие выводы. ООО «Сантехкомплект» организация по оптово-розничной торговле санитарно-техническими товарами. Анализ и оценка использования основных фондов показали, что основными источниками формирования оборотных средств

организации являются материальные запасы и денежные средства, а также полученная чистая прибыль. Доля денежных средств и прибыли в источниках оборотных средств организации ежегодно растет, что является положительным фактором в работе организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельности персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Успех работы организации обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом организации.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести: обеспечение организации квалифицированными кадрами, создание необходимых условий для эффективного использования знаний опыта работников, совершенствование системы оплаты труда и мотивации, управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников, предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Управление в ООО «Сантехкомплект» осуществляется единолично директором. Директор реализует свои обязанности по принципу единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность организации.

В ООО «Сантехкомплект» линейная организационная структура организации. Это одна из простейших организационных структур управления. При линейной структуре во главе производственного звена стоит руководитель (единоначальник), он осуществляет все функции управления организации. Директор организации решает сам и планирует финансовые

расчеты, материально-техническое обеспечение, строит связи от руководителя к подчиненному по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

Организационная структура ООО «Сантехкомплект» представлена тремя подразделениями:

- отдел развития,
- сектор отгрузки,
- склад.

Органами управления является директор.

Проанализируем численность персонала организации ООО «Сантехкомплект» на основании штатного расписания по категориям (руководители, специалисты, рабочие), удельный вес отдельных категорий, качественный состав работников по образованию, полу, возрасту, стажу работы, а также рассмотрим кадровые процессы за 2015-2017 гг.

Структура и укомплектованность персонала ООО «Сантехкомплект» в динамике за 3 года представлена в таблице 2.5

Таблица 2.5

Структура и укомплектованность персонала ООО «Сантехкомплект»

Показатели	2015г		2016г		2017г	
	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%
Руководители	1	6,6	1	5,5	1	4,7
Специалисты	5	33,3	5	27,7	5	23,8
Рабочие	10	66,6	12	66,6	15	71,4
Итого:	15	100	18	100	21	100

Из таблицы 2.5 видно, что в динамике за 3 года происходит увеличение численности персонала в организации. Потребность в рабочих кадрах возникает в связи с расширением производства и увеличением ассортимента новых товаров.

Так, в 2017 году штат организации пополнился на 6 человек по сравнению с 2015 годом.

Данные по распределению персонала ООО «Сантехкомплект» по возрасту в динамике в 2017 гг. представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала в ООО «Сантехкомплект» по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20	0	-	0	-	0	
20-30	0	-	3	14,3	3	14,3
30-40	0	-	2	9,5	12	57,1
40-50	1	4,7	0	-	0	
50-60	0	-	0	-	0	
Свыше 60	0	-	0	-	0	
Итого	1		5		15	

Из данных таблицы 2.6 видно, что в организации один руководитель в возрасте от 40 до 50 лет, в группе специалистов, 3 специалиста в возрасте от 20 до 30 лет, и два специалиста в возрасте от 30 до 40 лет. К специалистам мы отнесли менеджеров по продажам. В группе рабочих, также 3 человека в возрасте от 20 до 30 лет, и 12 рабочих в возрасте от 30 до 40 лет. К рабочим мы отнесли водителя и кладовщиков и рабочих.

Данные по распределению работников по полу приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Сантехкомплект» по полу в 2017 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	1	4,7	0	0
Специалисты	0	0	5	23,8
Рабочие	15	17,4	0	0
Итого	16	76,2	5	23,8

Из таблицы 2.7 следует, что в организации работает больше мужчин (16 человек и 76,2%), чем женщин (5 человека и 23,8%). Руководящую должность занимает также мужчина.

Данные по распределению работников по трудовому стажу представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8

Распределение работников по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
до 5	0	0	2	9,5	3	14,3
от 5 до 10	1	4,7	3	14,3	12	57,1
от 10 до 12	0	0	0	0	0	0
Итого	1	4,7	5	23,8	15	71,4

Из таблицы 2.8 следует, что организация достаточно молодая, соответственно у руководителя трудовой стаж работы на данном предприятии составляет 8 лет, т.е. с момента его открытия, у специалистов – 2 человека работают в организации менее 5 лет и трое работают уже 8 лет, с момента открытия организации, у рабочих – три человека работают в организации до пяти лет, у 12 работников трудовой стаж в организации составляет восемь лет, т.е. с момента его открытия.

Данные по распределению работников по образованию приведены в таблице 2.9

Таблица 2.9

Распределение работников по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее	-	-	-	-	-	-
Среднее специальное	-	-	-	-	10	47,6
Незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
Высшее	1	4,7	5	23,8	5	23,8

Из таблицы 2.9 видно, что только 10 работников имеют среднее специальное образование (47,6%) – это водители, грузчики и рабочие, все остальные сотрудники имеют высшее образование (11 чел. 52,4%).

Данные по заработной плате рассмотрим в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ заработной платы работников в ООО «Сантехкомплект»

Должность	2015 год	2016 год	2017 год
Директор	40 000	40 000	45 000
Продавцы	18 000	21 000	23 000
Кладовщики	16 000	18 000	20 000
Водители	18 000	23 000	25 000
Рабочие	18 000	20 000	20 000

Из таблицы 2.10 видно, что заработная плата у всех категорий работников с каждым годом увеличивается.

Анализ основных кадровых процессов предприятия представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	Года			Отклонения (+/-)		Отклонения (%)	
	2015	2016	2017	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Численность персонала на начало года, чел.	15	18	21	+3	+3	16,6	14,3
Принято всего, чел.	1	3	3	+2	+3	11,1	14,3
Выбыло всего, чел.	1	1	1	0	0	0	0
в т. ч.:	0	0	0	0	0	0	0
- по сокращению штатов:							
- по собственному желанию:	1	1	1	0	0	0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	0	0
Численность на конец года, чел.	15	18	21	+3	+3	16,6	14,3
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	6,6	16,6	14,3	+2	+3	11,1	14,3
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	6,6	5,5	4,7	1	1	5,5	4,7
Коэффициент постоянства персонала (Кпс)	93,3	94,4	95,2	17	20	94,4	95,2
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	6,6	5,5	4,7	1	1	5,5	4,7

Проанализировав данные таблицы 2.11, можно сказать, что с каждым годом происходит увеличение численности персонала, положительную динамику имеет коэффициент оборота по приему. Коэффициент постоянства персонала в 2017 году равен 95,2%, а в 2016 году – 94,4%.

Также в организации присутствует факт текучести кадров в 2017 году он равен – 4,7%. Текучесть кадров в организации происходит в основном по причине неудовлетворенности персонала заработной платой и условиями труда, а также прослеживается тот факт, что заработную плату работникам иногда задерживают и выдают с большим опозданием. Текучесть кадров происходит в основном среди работников склада.

Таким образом, рассматривая систему управления персоналом в ООО «Сантехкомплект», мы пришли к выводу, что организация относится к первой группе инвестиционной привлекательности, оно является финансово устойчивым и конкурентоспособным, организация укомплектована высококвалифицированными специалистами.

Также, следует отметить, что образование каждого сотрудника организации вполне соответствует занимаемой должности, что можно охарактеризовать с положительной стороны.

При такой же численности работников и производительности труда в организации, заработная плата работников возросла, что положительно характеризует эффективность использования трудовых ресурсов.

К положительным сторонам коммерческой деятельности можно отнести: ежегодный, стабильный рост объема оборота розничной торговли, по сравнению с 2015 годом увеличился и был обеспечен как за счет роста объема продаж, так и за счет роста цен.

2.3 Анализ кадровой политики в организации

Кадровая политика в ООО «Сантехкомплект» осуществляется в несколько этапов.

1. Набор персонала. При появлении новых вакансий в ООО «Сантехкомплект» поиск сотрудников на вакантное место осуществляется, путем объявления о вакантном месте на сайте предприятия в сети Интернет, где прописываются требования к кандидату и заработная плата. Также предприятие использует внутренние источники привлечения персонала (наем персонала за счет внутренних источников) во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом.

Иногда ООО «Сантехкомплект» сообщает о свободных вакансиях в Центр занятости населения и в средства массовой информации. Если на данные вакансии приходят люди со стороны у них запрашивается резюме. Директор предприятия лично обрабатывает все имеющиеся резюме, затем приглашает более подходящие кандидатуры. Здесь учитывается возраст, опыт работы по данному направлению, образование.

2. Подбор персонала. Далее приглашенным кандидатам на вакантную должность предлагается ответить на анкету. Вопросы в анкете стандартные, например:

- почему Вас привлекает данная вакансия;
- Ваше образование;
- семейное положение;
- число иждивенцев, их возраст (дети, пенсионеры и т.д.);
- Ваш опыт работы по данному направлению;
- уровень владения ПК (при необходимости);
- наличие необходимых профессиональных навыков;
- информация о состоянии здоровья;
- наличие водительского удостоверения и автомобиля (при необходимости);

- планы личного и карьерного роста;
- последняя заработная плата;
- последнее место работы, по какой причине уволились;
- пожелания к месту работы.

После того, как претенденты на вакантную должность ответят на вопросы анкеты, данные анкеты просматривает лично директор организации, так как в структуре организации нет сотрудника отдела кадров. Из имеющихся претендентов выбираются более подходящие кандидатуры и приглашаются на собеседование.

Руководитель беседует с претендентом на должность, задает ему вопросы, например:

- Кто из сотрудников нашей организации может Вас охарактеризовать?
- Ваше семейное положение?
- Число иждивенцев, их возраст (дети, пенсионеры и т.д.)?
- Где и с кем проживаете? Условия проживания?
- Как будете добираться до работы? Сколько времени Вам понадобится, чтобы добраться до работы?
- Как Вы относитесь к командировкам?
 - Наличие водительского удостоверения и автомобиля (при необходимости)?
 - Опыт работы по данному направлению?
 - Ваше образование?
 - Какую заработную плату Вы получали на последнем месте работы, и какую хотели бы получать? и т.д.

Руководитель, при подборе нового сотрудника для организации отдает предпочтение молодым, перспективным кандидатам, более активным при собеседовании, также желательно с образованием по данному направлению и, желательно с опытом работы.

Главной целью кадровой политики в организации является управление персоналом. А из главной цели можно вывести подцели для управления

персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества на установленный период. Полнота использования трудовых ресурсов оценивается по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится в целом по предприятию.

Далее проведем анализ системы управления организации.

В ООО «Сантехкомплект» применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

– административные (издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений);

– экономические (техничко-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение);

– социально-психологические (социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы).

Административные методы используют в своей работе директор, а также начальники служб и отделов при отборе кадров.

Экономические методы используют в основном работники бухгалтерии.

Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники организации.

Кадры являются самой большой ценностью ООО «Сантехкомплект». Руководитель стремится создать все условия, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно.

Управление в организации построено на демократическом стиле. Он подразумевает:

- коллективное участие работников в принятии решений организации,
- четкое взаимодействие между работниками,
- ориентация на выработанную стратегию организации,
- лучшие возможности для проявления личных способностей и творческого потенциала,
- развитие ответственности и самоутверждения исполнителей,
- обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

В коллективе ООО «Сантехкомплект» существуют как производственные, так и межличностные связи.

Руководитель организации обладает наибольшими организаторскими способностями. Его главная обязанность – уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

ООО «Сантехкомплект» имеет свою кадровую политику. Ее принципом является: «Лучшие кадры – лучшая компания, лучшей компании – лучшие кадры».

ООО «Сантехкомплект» подбирает себе кадры по следующим критериям: порядочны, инициативны, высокопрофессиональны, честны и привержены идеям организации. ООО «Сантехкомплект» считает главным критерием при работе с кадрами – справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений.

Рассмотрим штатный состав и их должностные обязанности ООО «Сантехкомплект». В 2017-2018 году в организации трудятся:

– Главный бухгалтер (по совместительству). В его обязанности входит документальное ведение хозяйственного и финансового учета в организации. В своей работе бухгалтер строго следует установленному регламенту действующего законодательства. К основным направлениям бухгалтерской деятельности относятся: основные средства, заработная плата, касса, валютные операции и склад;

– Начальник отдела развития. В его обязанности входит: определение общей концепции развития организации, цели и стратегию развития организации, организация расчетов эффективности от реализации проектов, подготовка предложений по освоению новых направлений бизнеса, освоению новых рынков, разрабатывает проекты технической и административной модернизации организации. Анализирует экономические, финансовые показатели на каждом этапе реализации проектов развития, а также разрабатывает методики по оперативному реагированию на кризисные и нестандартные ситуации, которые могут привести к срыву плана развития организации, иным неблагоприятным для организации последствиям.

В подчинении и у начальника отдела развития находится менеджер отдела отгрузки;

– Менеджер отдела отгрузки (по совместительству). В его должностные обязанности входит: организация складской работы: (руководит работой склада по приему, хранению и отгрузке товарно-материальных ценностей, организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, обеспечивает сохранность складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления приходно-расходных документов);

– Начальник отдела продаж. Обязанности начальника отдела продаж состоят в том, чтобы он мог грамотно организовывать работу, быть профессиональным управленцем и опытным специалистом своего дела. Первое, что делает по должностной инструкции, это делит территорию склада на функциональные зоны. Складское помещение обычно включает в себя следующие зоны: приемки товаров, комплектации, отгрузки товара, зона хранения. Также принимает решения о различных поставках тех или иных комплектующих, имеет полное представление о наличии остатков товара на складе.

В подчинении начальника отдела продаж находятся менеджеры по продажам.

– Менеджеры по продажам (по совместительству). В должностные обязанности менеджера по продажам входит: осуществление руководства работами по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складах, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска и отпуска, а также сохранности товарно-материальных ценностей. Обеспечивает сохранность складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведение учета складских операций. Обеспечивает соблюдение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов, составление установленной отчетности. Организует проведение отпуска, приема товарно-материальных ценностей, погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты; сбор, хранение и своевременный возврат поставщикам оборотной тары. Участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей. Контролирует состояние техники безопасности и принимает меры к устранению выявленных недостатков, нарушений правил производственной санитарии, несоблюдения рабочими инструкций по охране труда.

– Кладовщики, (сменный график работы). Кладовщики выполняют следующие должностные обязанности: осуществляют прием на склад, взвешивание, хранение и выдачу со склада различных материальных ценностей, проверяют соответствия принимаемых ценностей сопроводительным документам. Перемещает материальные ценности к местам хранения вручную или при помощи штабелеров и других механизмов с раскладкой (сортировкой) их по видам, качеству, назначению и другим признакам. Комплектуют партии материальных ценностей по заявкам потребителей, обеспечивают сохранность складированных товарно-материальных ценностей и соблюдение режимов хранения. Составляют

дефектные ведомости на неисправные товары, актов на их ремонт и списание, а также на недостачу и порчу материалов.

Эффективная работа в ООО «Сантехкомплект» напрямую зависит от эффективности и качества трудовой деятельности ее сотрудников. За счет достижения определенного уровня стандартизации в оборудовании, относительной доступности основных средств, а также повышения удельной доли в экономике сектора оказания услуг, добиться конкурентных преимуществ техническими средствами становится все сложнее. Поэтому «переиграть» соперников на рынке по продаже сантехники могут помочь только квалифицированные, работоспособные и надлежащим образом мотивированные профессиональные кадры.

Таким образом, проанализировав современное состояние кадровой политики в ООО «Сантехкомплект» видно, что в организации трудятся всего 21 человек, штатный состав укомплектован полностью, средний возраст служащих составляет 30-40 лет, образование сотрудников соответствует их занимаемой должности, что является положительной тенденцией для эффективной работы организации. В ООО «Сантехкомплект» трудятся в основном мужчины, что связано с спецификой деятельности организации.

Итак, после того, как мы изучили структуру и кадровую политику организации, можно выделить ряд проблем в управлении кадровой политикой в организации:

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

2. В организации отсутствует Положение о кадровой политике, где бы отражалась специфика работы по всем направлениям кадровой деятельности.

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

3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО «САНТЕХКОМПЛЕКТ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации

Для любой солидной организации, занимающейся абсолютно любым видом деятельности, повышение квалификации персонала – это жизненно важный вопрос. Выявленные нами проблемы в управлении кадровой политикой в организации – это:

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

Повышение квалификации или развитие имеющихся навыков – необходимо не только линейному персоналу, но и руководителям всех уровней. Определенных успехов в своей производственной деятельности эти люди уже добились, проявив необходимые профессиональные и личностные компетенции. Повышение квалификации поможет им развить именно управленческие навыки, адаптированные к текущей ситуации и перспективным планам развития организации.

Необходимость в повышении квалификации, как руководителю, так и начальникам отделов ООО «Сантехкомплект» обусловлена современными тенденциями и ситуацией на рынке труда. Не только персонал организации, но и руководители любого уровня, особенно сотрудники отдела развития, должны иметь возможность для развития и самосовершенствования, полного раскрытия своих способностей, профессионального и личностного потенциала.

Повышение квалификации является обязательным условием сохранения конкурентоспособности организации и гарантией скорейшего достижения стоящих перед ней стратегических целей.

Такие требования объясняются объективными причинами, к которым относятся: быстрое развитие и внедрение новых технологий, позволяющих значительно повысить эффективность и производительность труда; повышение требований к качеству рабочей силы; недостаток знаний и навыков, приобретенных при обучении и с опытом работы, особенно в тех областях деятельности, которые можно охарактеризовать как наукоемкие и высокотехнологичные; необходимость в постоянных организационных изменениях, обусловленных адаптацией к меняющимся условиям производства.

2. Отсутствие Положения о кадровой политике, где должны быть отражены специфика работы по всем направлениям кадровой деятельности организации.

Деятельность любой организации должна строиться на механизме реализации кадровой политики, которая должна конкретизироваться в соответствующих положениях и регламентах (об адаптации персонала, обучении, резерве, оценке персонала, оплате труда и т.д.).

Инструментами реализации кадровой политики должно выступать кадровое планирование, текущая работа с персоналом, мероприятия по повышению квалификации, социальной защите, повышению благосостояния сотрудников и т.д. Реализация политики должна представлять собой систему планов, норм и нормативов, административных, экономических, социальных и других мероприятий, нацеленных на решение вопросов.

Кадровая политика в организации должна следовать за развитием управления, иметь своей целью установление и сохранение баланса качественного и количественного состава персонала с потребностями организации.

В настоящее время весьма важной становится проблема ориентации политики на достижение социальных целей, имеющих приоритетное значение для обеспечения выживаемости и процветания организации.

Правильно выбранная политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции или услуг;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к труду;
- рациональное использование рабочей силы по их квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики. Данные необходимые условия и должны быть прописаны в Положении о кадровой политики организации.

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

Таблица 3.1

Цели мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации

Проблемы	Цели
1. Отсутствие возможности обучения и повышения квалификации персонала, 2. Отсутствие Положения по кадровой политике в организации	1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Сантехкомплект». 2. Укрепление имиджа администрации. 3. Возможность карьерного роста. 4. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата в организации. 5. Разработка действий и приемов по обучению персонала в организации 6. Разработка Положения по кадровой политике

Руководство организации не уделяет должного внимания обучению сотрудников, считая расходы на эту ценность персонала лишними затратами. Обосновав значимость этой ценности для персонала и организации в целом, мы рекомендуем руководству организации обратить на этот критерий пристальное внимание. Так, как обучение персонала всех уровней способствует развитию персонала в целом и укреплению конкурентного преимущества организации.

Во-первых, обучение персонала является, несомненно, стимулирующим фактором для сотрудников:

- как неотъемлемый атрибут карьерного продвижения;
- как составляющая часть корпоративной культуры;
- как повышение профессионального рейтинга сотрудников.

Во-вторых, повышение квалификации или развитие имеющихся навыков – необходимо не только линейному персоналу, но и руководителям всех уровней. Определенных успехов в своей производственной деятельности эти люди уже добились, проявив необходимые профессиональные и личностные компетенции. Повышение квалификации поможет им развить именно управленческие навыки, адаптированные к текущей ситуации и перспективным планам развития организации.

Повышение квалификации является обязательным условием сохранения конкурентоспособности организации и гарантией скорейшего достижения стоящих перед ней стратегических целей. Такие требования объясняются объективными причинами, к которым относятся:

- быстрое развитие и внедрение новых технологий, позволяющих значительно повысить эффективность и производительность труда;
- повышение требований к качеству рабочей силы;
- недостаток знаний и навыков, приобретенных при обучении и с опытом работы, особенно в тех областях деятельности, которые можно охарактеризовать как наукоемкие и высокотехнологичные;

– необходимость в постоянных организационных изменениях, обусловленных адаптацией к меняющимся условиям производства.

Зачем руководителю повышать квалификацию. Уровень развития современных технологий говорит о том, что даже для линейного специалиста, понятие «работа на всю жизнь» уже не актуально. Если он хочет быть востребованным, придется осваивать новые специальности, получать навыки в смежных областях. Изменение качества рабочей силы требует и новых управленческих навыков. Необходимость в развитии в еще большей степени касается управленцев, которые должны не только эффективно руководить высокопрофессиональными кадрами, но и наряду с HR-менеджерами участвовать в составлении программ повышения квалификации и обучения персонала.

Обратим внимание Положению о кадровой политике – это фундамент технологий управления персоналом, применяемых в организации. Механизм реализации политики конкретизируется в соответствующих положениях и регламентах (об адаптации персонала, обучении, резерве, оплате труда).

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

Предложим Положение по кадровой политике для ООО «Сантехкомплект» в приложении 2.

Основной целью нашего исследования выступает повышение эффективности деятельности организации на рынке оказываемых услуг, повышение удовлетворенности работников данной организации, приверженности их к данной организации.

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

Таблица 3.2

Логическая структура исследования

Описание исследования	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: - Повышение конкурентоспособности организации на рынке оказываемых услуг, -Получение прибыли	Прибыль от оказания услуг	Статистика продаж	
Цель исследования: Совершенствование системы кадровой политики организации: -Разработка Положения по кадровой политике -Реализовать личностный, профессиональный и творческий потенциал работников -Сформировать сплоченный коллектив, повысить качество командной работы	Количество сотрудников, активно участвующих в процессе развития организации Учет результатов и показателей деятельности персонала (производительность труда, качество работы)	Опрос сотрудников Опрос по удовлетворенности персонала работой в целом	Уровень кадровой политики высок
Результаты: 1. Четкая специфика работы по всем направлениям кадровой политики. 2. Высококвалифицированный персонал. 3. Повышение квалификации сотрудников	Повышение производительности труда Сплоченность коллектива	Учет развития сотрудников организации, прошедших обучение Учет показателей деятельности организации	Молодые специалисты уже высококвалифицированные
Действия: 1. Обозначение ответственных, которые будет определять, кому и где необходимо повысить квалификацию. 2. Разработка Положения о кадровой политике организации	Средства: Финансовые средства, Человеческие Ресурсы.	Затраты: Единовременные затраты Возмещаемые затраты	Директор охотно проводит процесс обучения персонала

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

Таблица 3.3

Календарный план-график работ

Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
Обозначение ответственных, которые будет определять, кому и где необходимо повысить квалификацию	30	01.07.2018	01.08.2018	Начальник отдела развития
Разработка Положения о кадровой политике организации	30	01.08.2018	01.09.2018	Начальник отдела развития

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

Таблица 3.4

Матрица ответственности группы исследования

Работа	Группа		
	Директор	Руководители подразделений	Начальник отдела развития
Обозначение ответственных, которые будет определять, кому и где необходимо повысить квалификацию	СУ	И	О
Разработка Положения о кадровой политике организации	СУ	З	О

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

Далее определим основные виды ресурсов, которые необходимы для реализации предлагаемых мероприятий. В нашем случае используются:

- человеческие ресурсы;
- финансовые - денежные средства, используемые в предлагаемых мероприятиях.

Для реализации наших мероприятий организация сможет выделить собственные средства.

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

К числу основных рисков можно отнести:

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

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

2. Риски, связанные с неэффективным управлением реализацией исследования, что может повлечь за собой нарушение планируемых сроков реализации мероприятий, невыполнение ее целей и задач, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий. Для снижения степени данного риска необходим четкий контроль распределение функциональных обязанностей специалистов, ответственных за реализацию данных мероприятий.

Таблица 3.5

Программа по совершенствованию кадровой политики в ООО «Сантехкомплект»

Наименование программы	Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Сантехкомплект» на 2018-2019 год.
Основание для разработки программы	Запрос директора ООО «Сантехкомплект»
Государственный заказчик	ООО «Сантехкомплект»
Основные разработчики программы	Начальник отдела развития ООО «Сантехкомплект» и студентка института управления НИУ «БелГУ»
Цели программы	1. Укрепление имиджа администрации. 2. Возможность карьерного роста. 3. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата в организации. 4. Разработка действий и приемов по обучению персонала в организации 5. Разработка Положения по кадровой политике
Задачи программы	1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Сантехкомплект». 2. Обеспечить карьерный рост для сотрудников организации. 3. Разработать Положение о кадровой политике.
Сроки реализации программы	2018-2019 год
Перечень основных мероприятий программы	1. Обучение и возможность повышения квалификации персонала. 2. Разработка Положения о кадровой политике.
Ответственный исполнитель программы	Начальник отдела развития ООО «Сантехкомплект»
Исполнители основных мероприятий программы	Начальник отдела развития ООО «Сантехкомплект» и студентка института управления НИУ «БелГУ».
Источники финансирования	Собственные средства
Ожидаемые конечные результаты реализации программы	Основной целью нашего исследования выступает повышение эффективности деятельности организации на рынке оказываемых услуг, повышение удовлетворенности работников данной организации, приверженности их к данной организации. Снижение текучести кадров. Укрепления имиджа организации.
Контроль за исполнением	Директор ООО «Сантехкомплект».

Мероприятия программы определены на основе материала анализа состояния кадровой политики в ООО «Сантехкомплект».

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

Мероприятия:

1. Мы предлагаем директору ООО «Сантехкомплект» пройти курсы повышения квалификации для руководителей в Учебном комплексе ЦНТИ Прогресс, в г.Санкт-Петербурге.

Обучение будет проходить в Санкт-Петербурге в три этапа: с 9 по 13 июля, ноябрь 2018 год и январь 2019 года по программе: «Успешный руководитель. Методы эффективного управления». Обучение проводится для руководителей предприятий и организаций, руководителей структурных подразделений, отделов, служб, заинтересованных в повышении эффективности управления.

В программе курса самые актуальные и необходимые вопросы управления: стратегия, контроль, управление персоналом, внедрение изменений, конфликты, переговоры. Особый уровень сервиса.

Обучение будет происходить в виде:

- формат обучения (предусматривает мини-лекции, практические занятия, деловые игры);
- формат тренинга (настроен на углубленную практическую проработку управленческих навыков).

Данная программа предусматривает изучение:

1. Законов развития организации. Проектирование системы управления: люди, функции, системы, процессы. Разработка формальных структур и регламентов.

2. Построение внутренней организационной структуры. Распределение полномочий.

3. Построение взаимодействия между службами. Регламентация порядка взаимодействия.

4. Внедрение методов управления эффективностью работы. Оплата труда и мотивация работников.

5. Постановка целей и разработка планов. Системный подход к управлению. Эффективный контроль: формы, методы, цели, средства.

6. Развитие управленческой эффективности руководителя.

7. Личная организованность и управление рабочим временем.

8. Коммуникации в работе руководителя: собственники, сотрудники, партнеры.

9. Регулирование и разрешение конфликтов.

10. Техники управления стрессом.

11. Роль руководителя при внедрении изменений.

12. Управление переговорами.

Также в программе более подробно рассматриваются вопросы:

– проектирования системы управления: люди, функции, системы, процессы. Пирамида административного управления;

– управление организационной структурой. Маятник централизации и децентрализации. Принципы организационного проектирования. Распределение полномочий. Решение проблемы «дублирования» функций. Организация системы делегирования полномочий;

– внедрение методов управления эффективностью работы (Performance Management). Отличия эффективной организации. Факторы, влияющие на эффективность работы. Внедрение системы управления эффективностью работы и трудовая дисциплина. Управление талантами;

– служебные функции как инструмент управления эффективностью. Три взгляда на функции работников. «Портновский» подход к определению служебных функций. «Продуктивный» метод или как направить действия сотрудников на достижение результата. Характеристики основных целевых планов.

– инструменты управленческого администрирования. Решение ежедневных управленческих задач. Постановка целей и разработка планов.

Когда и как использовать индивидуальную и командную работу. Как правильно делегировать полномочия и зачем это нужно. Эффективная мотивация с учетом психологических особенностей сотрудников. Ошибки руководителей, приводящие к демотивации подчиненных;

– развитие управленческой эффективности руководителя: статус, зоны ответственности, основные компетенции. Личная организованность и управление рабочим временем. Коммуникации в работе руководителя: собственники, сотрудники, партнеры. Регулирование и разрешение конфликтов. Техники управления стрессом;

– роль руководителя при внедрении изменений. Определение готовности организации к изменениям. Стили управления наиболее эффективные для проведения изменений. Факторы эффективности внедрения изменений. Внутренний и внешний PR изменений;

– управление переговорами. Подготовка к переговорам, правила и приемы управления переговорами. Принципы взаимодействия с партнером. Правила эффективной аргументации, убеждение при сопротивлении партнера. Противодействие психологическому прессингу и манипуляциям.

Также в рамках программы предусмотрены Деловые игры:

1. «Определение функций подразделений и работников». В которой уделяется внимание компетентности и компетенциям. Виды компетенций – корпоративные, управленческие, экспертные. Источники корпоративной модели компетенций и ценностей. Примеры компетенций и индикаторов. Методы оценки и анализа компетенций.

2. «Постановка задач и оценка результатов деятельности и компетенций работников». Методы оценки эффективности работы. Измерение эффективности работы. Методика оценки качественных показателей. Методики оценки работников по ключевым показателям эффективности (KPI). Примеры KPI предприятий и подразделений (отделы продаж, маркетинга, финансов, логистики, персонала и др.).

3. «Расчет оплаты труда по индивидуальным и коллективным результатам работы». Связь эффективности работы и оплаты труда. Метод PRP и как он влияет на эффективность предприятия. Правила и схемы PRP: оплата по индивидуальным и командным результатам; оплата по компетенциям; оплата по вкладу в работу.

Стоимость обучения по данной программе – 42 000 руб. Данная программа рассчитана на 40 часов.

По окончании курса повышения квалификации участникам выдается удостоверение о повышении квалификации.

Также мы предлагаем начальнику отдела развития ООО «Сантехкомплект» пройти курсы повышения квалификации для руководителей в Учебном комплексе ЦНТИ Прогресс 25-29 июня в г. Москва (это филиал) по программе: «Управление бизнес-процессами: описание, анализ и оптимизация процессов предприятия» (40 часов). Курс обучения стоит 39500 руб.

Данная программа повышения квалификации предназначена для руководителей и специалистов, занимающихся организационным развитием, управлением бизнес-процессами, реструктуризацией и оптимизацией деятельности предприятий (организаций).

Комплексная программа курса включает вопросы, необходимые для модернизации бизнес-процессов на предприятии. Оптимальное сочетание теории и практики, индивидуальный подход, обучение действием. На практических занятиях по данной программе каждый участник создает модуль управления бизнес-процессами своего предприятия.

Занятия проходят в формате: мини-лекции, деловые игры, разбор кейсов, решение практических задач. Полученные на занятиях знания тут же подкрепляются навыками их применения на практике.

На занятиях в компьютерном классе участники курса моделируют систему управления бизнес-процессами – каждый для своего предприятия. Система содержит описание бизнес-процессов, операционную цепочку

ценности и организационные документы предприятия. Сформированный комплексный отчет (персональный файл) участники забирают с собой для дальнейшей работы.

По окончании обучения каждый участник получит: авторское руководство (пошаговую инструкцию) по описанию бизнес-процессов предприятия; шаблоны организационных документов, применяемых в системе управления бизнес-процессами; сформированный в системе «Business Studio» комплексный отчет (персональный файл) с описанием бизнес-процессов своего предприятия, созданный на практических занятиях.

2. Создание в ООО «Сантехкомплект» Положения по кадровой политике – этот нормативный документ отражает основные задачи кадровой политики организации. Положение о кадровой политике организации – целостная, стратегически ориентированная политика работы с персоналом в организации.

Таким образом, предлагаемые нами мероприятия, на наш взгляд, должны способствовать эффективному развитию ООО «Сантехкомплект», а также способствовать повышению удовлетворенности работников данной организацией, снижению текучести кадров, возможности карьерного роста сотрудников и укреплению имиджа организации. Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или возможностью повышения в должности.

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Из предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Сантехкомплект» финансовые вложения требуются на обучение руководителей и возможность повышения квалификации персонала.

В ООО «Сантехкомплект» количество работников – 21 человек. Мы предлагаем двоим руководителям пройти курс повышения квалификации.

Чтобы рассчитать сумму затрат, за основу возьмем следующие мероприятия:

1. Обучение директора ООО «Сантехкомплект» в Учебном комплексе ЦНТИ Прогресс (г. Санкт-Петербург);
2. Обучение начальника отдела развития ООО «Сантехкомплект» в Учебном комплексе ЦНТИ Прогресс (г. Москва);
3. Разработать Положение о кадровой политике ООО «Сантехкомплект».

Предполагаемую сумму затрат приведем в таблице 3.6.

Разработанные рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ООО «Сантехкомплект» позволят сотрудникам организации развивать свои профессиональные навыки, будут способствовать развитию персонала в целом и укреплению конкурентного преимущества организации. Повышение квалификации укрепит уверенность сотрудников в наличии объективных возможностей профессионального роста и их готовность прилагать усилия для развития собственной карьеры.

Также совершенствование кадровой политики в ООО «Сантехкомплект» позволит сотрудникам организации почувствовать потребность в их профессионализме, а также удовлетворить свои личные амбиции и ценности. Позволит сотрудникам организации почувствовать причастность к организации, также предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки

потенциала и индивидуального вклада и возраста работников. Также позволит сотрудникам организации почувствовать потребность в их профессионализме, а также удовлетворение их личных амбиций, чувство заботы и мотивации к труду.

Таблица 3.6

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Сроки	Расходы мес./руб.	Общая сумма на год, руб.
1.Обучение директора ООО «Сантехкомплект» в Учебном комплексе ЦНТИ Прогресс (г. Санкт-Петербург) по программе: «Успешный руководитель. Методы эффективного управления». Обучение проводится для руководителей предприятий и организаций, руководителей структурных подразделений, отделов, служб, заинтересованных в повышении эффективности управления собственной организацией (40 часов)	с 9 по 13 июля, ноябрь 2018, январь 2019	42 000	42 000
2.Обучение начальника отдела развития ООО «Сантехкомплект» в Учебном комплексе ЦНТИ Прогресс (г. Москва) по программе: «Управление бизнес-процессами: описание, анализ и оптимизация процессов предприятия». Данная программа повышения квалификации предназначена для руководителей и специалистов, занимающихся организационным развитием, управлением бизнес-процессами, реструктуризацией и оптимизацией деятельности предприятий (организаций). (40 часов).	с 25-29 июня	39 500	39 500
3.Разработать Положение о кадровой политике ООО «Сантехкомплект».	1 месяц	без затрат	без затрат (в рамках должностных обязанностей)
Итого:		81 500	81 500

Социальный анализ эффективности предложенных мероприятий рассматривает вопросы и предлагает меры по обеспечению соответствия результатов интересам организации.

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

Таблица 3.7

Социальная эффективность мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Социальный эффект
1.	Обучение, повышение квалификации работников	Обучение позволяет сотрудникам организации развивать свои профессиональные навыки, способствует развитию персонала в целом и укреплению конкурентного преимущества организации. Повышение квалификации укрепляет уверенность сотрудников в наличии объективных возможностей профессионального роста и их готовность прилагать усилия для развития собственной карьеры. Позволяет сотруднику организации почувствовать потребность в его профессионализме, а также удовлетворить свои личные амбиции и ценности.
2.	Разработка и внедрение Положения по кадровой политике	Позволяет сотрудникам организации почувствовать причастность к организации, предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада и возраста работников. Позволяет сотруднику организации почувствовать потребность в его профессионализме, а также удовлетворение его личных амбиций, почувствовать заботу, повысить мотивацию к труду.

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

К единовременным затратам относятся, те затраты, которые требуются при внедрении мероприятий.

$$K_{\text{един}} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4, \quad (3.1)$$

где $K_{\text{един}}$ - коэффициент единовременных затрат,

K_1 - K_6 - затраты на мероприятия.

$$K_{\text{един}} = 42\,000 + 39\,500 = 81\,500 \text{ рублей.}$$

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

$$Зт=З1+З2+....Зн, \quad (3.2)$$

где З1- затраты на обучение,

З2 – затраты на разработку Положения о кадровой политике,,

З3 - закупка необходимого оборудования,

Зн - другие расходы.

$$Зт= 42\ 000 + 39\ 500 + 0+ 0 = 81\ 500 \text{ рублей.}$$

Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики осуществим путем суммирования единовременных затрат на внедрение мероприятий - Кедин. и годовых текущих затрат - Зт по следующей формуле:

$$К = \text{Кедин} + Зт, \quad (3.3)$$

где К - экономические затраты, руб.;

Кедин - единовременные затраты, руб.;

Зт - текущие затраты, руб.

Итак, общий объем финансирования составляет 81 500 руб. Данная сумма расходов на мероприятия минимальна и была одобрена руководством ООО «Сантехкомплект», а социальный эффект носит положительный характер, что влияет на эффективное развитие организации, достижение целей и стратегии развития организации.

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

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

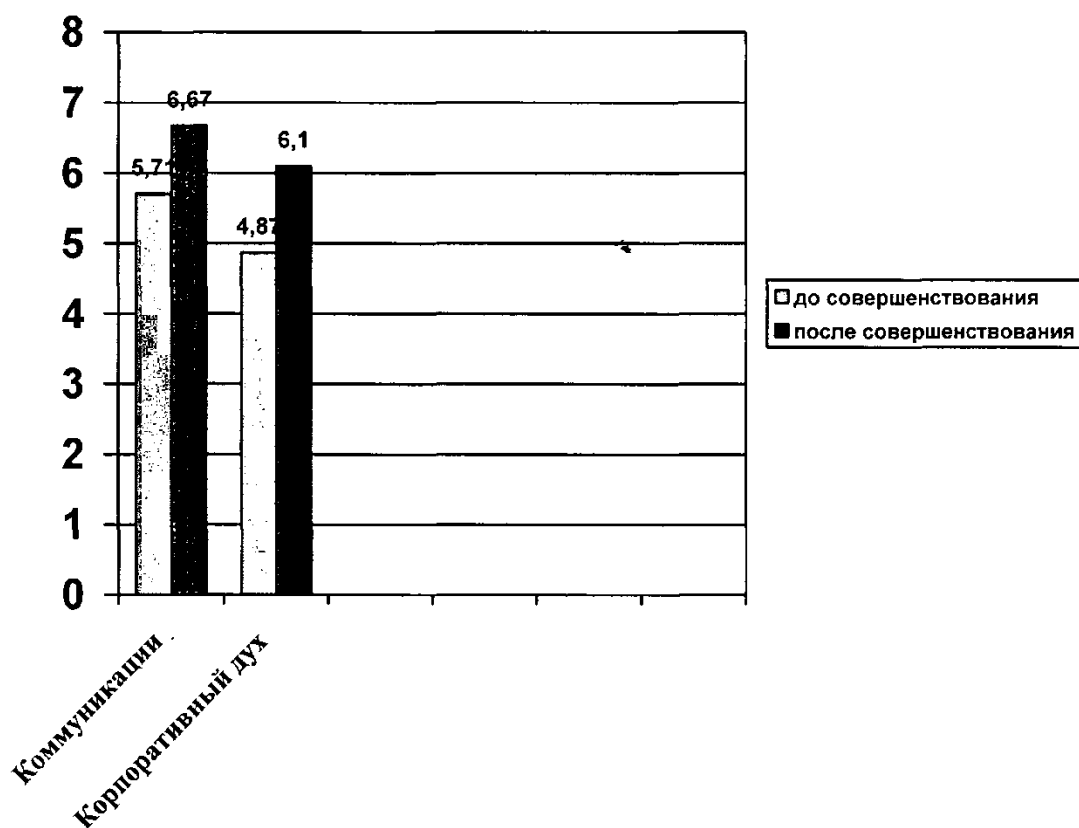


Рис. 3.1. Сравнительный анализ текущих и желаемых ценностей

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

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

Таким образом, нами были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики и пути их реализации.

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

Цель деятельности организации в области обучения и повышения квалификации состоит в обеспечении:

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

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

Курсы повышения квалификации организуются в целях:

- для производственных навыков и технических знаний, рабочих до уровня, необходимого для фактически выполняемых ими работ;
- для повышения квалификации сотрудникам.

Повышая уровень квалификации работникам организация может обеспечить максимальное соответствие структуры работников структуре рабочих мест – с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Должное внимание руководства к подготовке кадров окажет положительный результат на деятельность организации, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения квалификации. Рост производительности труда приведет к увеличению оказываемых услуг. Также с повышением квалификации рабочих кадров улучшается качество оказываемых услуг.

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

- повысить качество командной работы; повысить эффективность команды, работающей над одним проектом;
- улучшить коммуникации между подразделениями организации;
- активизируют творческий потенциал каждого сотрудника и коллектива в целом;
- повысят доверие участников мероприятия друг к другу;
- создадут условия для повышения командного духа и уровня сплоченности;
- повысят самооценку у участников;
- выявить ролевые функции в коллективе, помогут выявить новых лидеров;
- Повысить заинтересованность работников к работе.

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

Предлагаемые нами мероприятия экономически эффективны и окупятся в течение 1 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы проанализирована система теоретических взглядов, определены основные понятия кадровой политики, рассмотрены ее элементы, типы и пути реализации.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы, находить способы и организовывать достижение целей. Основная цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

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

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

Во второй главе дана краткая характеристика ООО «Сантехкомплект», подразделениям и организационной структуре организации. Проанализирована система кадровой политики, проанализировано состояние

организационной культуры как элемента кадровой политики в ООО «Сантехкомплект».

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

Результаты анализа кадровой политики свидетельствуют о том, что основными задачами кадровой политики ООО «Сантехкомплект» является обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда, обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой, предоставление более высокой заработной платы, чем в других организациях, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.

Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе реализации гибкой политики мотивации труда, материального стимулирования, рационализации структуры ООО «Сантехкомплект» и ее штата, укрепления дисциплины труда, создание стабильного, сплоченного и слаженного коллектива.

Исследование эффективности кадровой политики показало, что в целом кадровая политика носит положительный характер и находится на среднем уровне, однако имеются проблемные области.

Положительные стороны прослеживаются во многих направлениях и ценностях кадровой политики организации:

- подбор кадров,
- мотивация и стимулирование персонала.

Проблемные зоны в управлении кадровой политикой:

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

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

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

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

1. Возможность обучения персонала и повышение квалификации.

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

При использовании этих мероприятий кадровая политика займет значимое место в организации, правильно поставленная кадровая политика будет удовлетворять сотрудников организации, и, как следствие, сплоченный, дружный коллектив, который сможет плодотворно работать и достигать главной цели организации, способствовать расширению бизнеса и наибольшей прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституции РФ, ст. 2 ТК РФ [Текст].
2. Гражданский кодекс РФ. ст. 783. «Правовое регулирование договора возмездного оказания услуг» [Текст].
3. Альбеков, А.У. Логистика коммерции: учебник для вузов [Текст] / А.У. Альбеков. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2015.
4. Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст]/ И.Л. Акулич. – Минск: Высшая школа, 2014.
5. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] /Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2015.
6. Башлачева, Е.А. Оптимизация товарного ассортимента. Маркетинг и маркетинговые исследования в России [Текст] / Е. А. Башлачева. – М: ИНФРА-М, 2013.
7. Голубков, Е.П. Как принять решение? Практикум хозяйствования [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 2014.
8. Голубков, Е.П. Маркетинг [Текст] /Е.П. Голубков. – М.: Экономика-Дело, 2012.
9. Гоблеров, Г.С. Ассортиментная политика предприятия [Текст] / Г.С. Гоблеров. –М.: 2016. – 237 с.
10. Дейан, А. Изучение рынка [Текст] / А. Дейан ; пер. с франц. под ред. С.Г. Божук. –СПб.:Издательский дом "Нева", 2013.
11. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): учеб. пособие [Текст] / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 144.
12. Козлов, В.К. Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление: учебное пособие для вузов [Текст] / В.К. Козлов. – СПб.: Политехника, 2016.

- 13.Кравченко, И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия [Текст] /И.П. Кравченко. – М.: Дашков и К, 2015. – С.48-50.
- 14.Крымов, А.А. Кадры и безопасность предприятия: внутренняя угроза [Текст] // [www. it2b.ru](http://www.it2b.ru)).
- 15.Мещеряков, А. Модель управления эффективностью торговой компании на основе оптимизации товарного ассортимента [Текст] / А. Мещеряков //Менеджмент сегодня. – 2016.– № 1. – С. 2-13.
- 16.Медведев, В. Формирование товарного ассортимента на предприятии [Текст] / Н. Терещенко // Маркетинг. – 2014. № 4. – С. 57.
- 17.Организация и управление торговым предприятием: учебник [Текст] /под ред. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2016.
- 18.Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА – М, 2015.
- 19.Рыжкова, Т.В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации [Текст] / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Лесной вестник. Forestry Bulletin. – 2014. – № 3 (102). – С. 173-182.
- 20.Рудакова, К.К. Управление производительностью труда: понятия, основные факторы [Текст] / К.К. Рудакова // Наука сегодня: реальность и перспективы материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут». – 2017. – С. 72-74.
- 21.Руднева, М.С. Роль мотивации в повышении производительности труда [Текст] / М.С. Руднева // Молодой ученый. – 2016. – № 4-1 (108). – С. 67.
- 22.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016. – 57с.
- 23.Савруков, Н.Т. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Н.Т. Савруков. – М.: Инфра-М, 2015. – 532 с.
- 24.Семенов, А.С. Современный менеджмент [Текст]: учебник / А.С. Семенов. – М.: Экономика, 2015. – 323 с.

- 25.Скаржинский, М. И. Трудовой потенциал общественного производства [Текст] / М.И. Скаржинский, И.Ю. Баландин, А.И. Тяжов. – М.: Экономика, 2017. – 101 с.
- 26.Слободяник, Н.П. Производительность труда и перспективы экономического роста [Текст]: учебное пособие / Н.П. Слободяник – М.: Экономист, 2014. – 206 с.
- 27.Усенко, Н.С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала [Текст] / Н.С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 6. – С. 146-150.
- 28.Фролова, Т. А. Экономика предприятий [Текст]: учебник / Т.А. Фролова. – М.: Юнити, 2015. – 314 с.
- 29.Чернова, Т.В. Экономическая статистика [Текст]: учебник / Т.В. Чернова. – Таганрог: изд-во ТРТУ, 1999. – 122 с.
- 30.Чернов, В.А. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 639 с.
- 31.Черных, Е.В. К вопросу об оптимизации управления персоналом на предприятии [Текст] / Е.В. Черных // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития: материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. – 2016. – С. 176-178.
- 32.Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2014. – 693 с.
- 33.Филиппова, А.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / А.В. Филиппова. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с.
- 34.Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/ Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2014. – 352 с.
- 35.Шапиро, С.А. Основы мотивации и стимулирования труда персонала [Текст] / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 224 с.

36. Шапиро, С.А. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2016. – 192 с.
37. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
38. Щегин, Г.В. Как работают с людьми за рубежом [Текст] / Г.В. Щегин. – Киев.: Альтерпресс, 2014. – 233 с.
39. Щегин, Г.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / Г.В. Щегин. Киев.: Альтерпресс, 2016. – 322 с.
40. Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Текст] / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.
41. Шевченко, О.П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом [Текст] / О.П. Шевченко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 55-59.
42. Щербинина, И. Оформление отношений с кадровыми агентствами. – М.: ИНФРА – М, 2016.
43. Юркова, Т.И. Экономика современной организации [Текст] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2017. – 63 с.
44. Юркова, С.В. Основы экономика и организации производства [Текст] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2015. – 400 с.
45. Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Текст] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2013. – 463 с.
46. Яковенко, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.Г. Яковенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 352 с.
47. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия [Текст] / Т.В. Яркина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 425 с.
48. Яхонтова, Е. Производительность труда и система управления персоналом [Текст] / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 86-93.