

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что вводимые в настоящее время формы и методы управления, организационные структуры, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий, часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами. Решению этой проблемы должна помочь четко разработанная кадровая политика организации.

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. В настоящее время в производственной деятельности систематически возникают нестандартные ситуации, которые зачастую требуют от сотрудников неформального подхода для их разрешения. Поэтому для руководителя важным условием стабильного развития предприятия является формирование квалифицированной и ответственной команды сотрудников. Формирование целенаправленной квалифицированной команды, а также грамотное управление ею являются одним из основных факторов предпринимательского успеха.

Целью настоящей работы является исследование особенностей кадровой стратегии торговых организаций, на примере ИП Васильев В.Г.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия;
2. Проанализировать кадровую политику ИП Васильев В.Г.
3. Исследовать кадровый состав ИП Васильев В.Г.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики ИП Васильев В.Г.

Объектом исследования является ИП Васильев В.Г.

Предмет исследования – способы повышения эффективности кадровой политики предприятия.

Степень разработанности проблемы. Вопросам исследования эффективности кадровой политики, и принципам её формирования посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. Большой вклад в изучение кадровой политика и повышения её эффективности внесли: Беленькая Е.В., Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Данкова Ж.Ю., Алексеева Я.П., Тимошкина Е.В., Агафонова М.С., Спиридонов Ф.А. и др.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам эффективности формирования кадровой политики на предприятии, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

В работе использованы методы стратегического управления, метод сравнительного анализа, анкетирование, методы системного, логического анализа и математического моделирования.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

Глава 1 Теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия

1.1 Понятие и цели кадровой политики предприятия

Современный этап развития экономики России характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются её сотрудники [10, с.27].

В основе кадровой политики лежат принципы демократии управления; знания отдельных людей и их потребностей; справедливости; соблюдения равенства и последовательность.

Сутью кадровой политики является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации, т.е. кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Целью кадровой политики предприятия является – создание баланса процесса сохранения и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей сотрудников в строгом соответствии с нормативно-правовой и законодательной базы РФ. Иными словами, кадровая политика становится мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации. Проблема формирования эффективной кадровой политики обладает высокой актуальностью. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- во-первых, современные условия жизни создали некоторые требования общества условиям труда;
- во-вторых, в настоящее время конкуренция переходит в кадровую плоскость.
- в-третьих, несомненную важность имеет высокая значимость и потенциал грамотно сформированной кадровой политики, которая позволяет обеспечить оптимальный баланс кадровых процессов.

Несмотря на очевидную выгодность совершенствования кадровой политики организации для компаний, лишь малое количество отечественных предприятий занимаются этим вопросом вплотную.

Кадровая политика – один из важнейших инструментов активного воздействия на все процессы, происходящие в коллективе, в том числе и на развитие экономики страны, так как решение многих хозяйственных вопросов, во многом зависит от правильности использования кадров. Работа с кадрами относится к ключевым моментам деятельности любого предприятия как элемента экономики государства [13, с.29].

Мы исходим из понимания кадровой политики как генерального направления действий кадровой работы, включающего совокупность определенных принципов по разработке конкретных задач для укрепления кадрового потенциала организации, развития мотивационного трудового коллектива, что положительно повлияет на производительность труда.

Особенно важно для достижения поставленных целей – обеспечение необходимого производственного поведения сотрудников. Если говорить о назначении кадровой политики, то таковую можно определить, как своевременное формулирование цели в соответствии со стратегией развития организации, постановка проблем и задач, нахождение способов достижения целей.

Механизм реализации кадровой политики есть не что иное, как нормированная система организационных мер, затрагивающая как социальные, так и организационно-административные стороны жизнедеятельности организации с целью предотвращения кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

На основе концепции и принципов управления персоналом разрабатывают кадровую политику – основные направления, формы, методы и критерии работы с персоналом, направленные на повышение эффективности его использования и деятельности организации в целом.

Кадровая политика имеет главную цель – обеспечение на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации, формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия.

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

Эффективная кадровая политика – это такая политика, которая создает условия для рационального использования кадров на предприятии и является:

- составной частью стратегической программы предприятия, где реализация стратегии идет через кадровое обеспечение;
- гибкой, то есть она должна быть разработана с учетом потребностей и предприятия и персонала, это влияет на эффективность работы сотрудников, а с другой – динамичной, то есть корректироваться согласно изменениям тактики предприятия и экономической рыночной ситуации;
- экономически обоснованной и учитывать реальные финансовые возможности организации. Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы, которая реализуется в процессе управления персоналом и

модифицируется по мере изменения стратегических приоритетов.

Таким образом, кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, на создание уверенности в завтрашнем дне. Кадровая политика имеет главную цель обеспечения на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации. Безусловно, главной ее целью является формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия.

Проблема заключается в том, чтобы обеспечить эффективный кадровый процесс, который будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы организации.

1.2 Принципы, формы и методы формирования кадровой политики предприятия

В современной производственной жизни, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, предлагается использовать инновационный подход к формированию кадровой политики на малом и среднем предприятии. Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу внешних и внутренних факторов.

Кадровая политика играет большую роль в разработке механизма управления малыми и средними предприятиями. Она выступает в качестве инструмента управления.

Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения.

Выделяют следующие этапы в проектировании кадровой политики [12, с.67]:

1. Разработка норм.
2. Разработка программ.

3. Мониторинг за деятельностью персонала.

Для оценки эффективности формируемой кадровой политики любого предприятия используются следующие подходы:

- количественный подход, основанный на стоимостных, натуральных показателях;
- качественный подход, основанный на методах экспертной оценки.

Все количественные показатели разделяются на несколько категорий в соответствии с основными направлениями кадровой политики, взаимосвязь отображена в таблице 1. К качественным показателям, как правило, относят такие, как, например, индекс удовлетворенности труда, результаты проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количество реализованных инициатив и проектов кадрового подразделения компании.

Таблица 1

Взаимосвязь показателей эффективности кадровой политики и генеральной стратегии компании

Стратегические задачи компании	Основные направления кадровой политики	Показатели эффективности кадровой политики
Поступательный рост организации: ежегодный прирост прибыли	Привлечение персонала	Укомплектованность кадрами; Срок закрытия вакансий; Затраты на подбор персонала Текучесть персонала;

Рост и эффективность функционирования предприятия	Удержание и развитие персонала	Обучение и повышение квалификации персонала; Наличие преемников для замещения ключевых должностей
Операционная эффективность	Эффективность персонала	Доля фонда оплаты труда в товарообороте; Производительность труда

Кадровая политика и её принципы формирования должна происходить в следующей последовательности [9, с.28]:

- 1) подготовка основных принципов кадровой политики;
- 2) разработка приоритетных целей кадровой политики;
- 3) изучение потребности в персонале;
- 4) формирование кадрового состава;
- 5) подготовка кадрового резерва;
- 6) изучение кадровой информации, налаживание каналов получения информации;
- 7) проведение контроля и поддержки кадровой составляющей организации;
- 8) разработка системы распределения средств на развитие кадрового потенциала;
- 9) разработка эффективной системы стимулирования труда в организации;
- 10) проведение анализа соответствия кадровой политики предприятия и его стратегическим целям;
- 11) выявление проблем в кадровой работе, разработка предложений по оптимизации кадровой сферы предприятия.

Таким образом, кадровая политика является фундаментом кадровой работы предприятия и определения кадровой стратегии организации.

Кадровый менеджмент имеет ярко выраженные институциональные особенности, к основным из которых следует отнести необходимость обеспечения относительно более высокой универсализации трудовой деятельности персонала, большее количество нестандартных трудовых ситуаций, требующих высокого профессионализма и умения автономной работы, необходимость осуществления значительных затрат на развитие кадрового потенциала предприятия, не взирая на его малый или средний размер. Только при учете этих факторов в корпоративной модели кадрового менеджмента малого или среднего предприятия и их использовании для роста корпоративной компетенции появляется реальная возможность формирования и использования стратегического конкурентного преимущества, каковым для предприятий малого и среднего бизнеса является именно персонал.

При решении вопроса найма, выбора и реализации соответствующей кадровой политики, можно пойти двумя путями:

- самостоятельно реализуемые организацией процесс, как посредством соответствующей кадровой структуры, так и непосредственно линейными руководителями;
- возможное привлечение специализированной организации (кадровые агентства) или специалиста-эксперта (независимого рекрутера, «охотника за головами»).

Плюсом первого подхода является его экономичность, а также возможно более четко встроить работу по найму персонала в общую систему управления организацией.

Второй путь будет иметь более объективный характер, а также его следует рассматривать как более результативный при формировании менеджерского корпуса организации или привлечении высококвалифицированных, или узконаправленных специалистов.

Процесс найма является структурированным, в него включаются такие процессы как подбор и отбор персонала.

Подбор персонала понимается как система мер, которые применяются организацией для привлечения работников, обладающих требуемыми для достижения целей деятельности предприятия знаниями, умениями, навыками, а также показывающие предрасположенность к включению в действующую в организации корпоративную культуру [8, с. 6].

Отбор персонала – это совокупность действий, направленных на выявление из подобранного числа потенциальных работников тех, кто наиболее подходит для занятия вакантной должности.

Подбор и отбор осуществляются в целях рационального заполнения всех должностных позиций в организации в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, психофизиологическими и деловыми качествами работников, которые отвечают требованиям организации и содержания выполняемой работы, с другой [1, с. 185].

Непосредственно наём персонала – это совокупность процедур, связанных с непосредственным трудоустройством работника в организацию, документального его оформления. По сути, это нормативно-правовое закрепление результатов подбора и найма персонала. Для закрытой кадровой политики процедура найма заменяется документальным закреплением работника на новой должности.

Ключевой ошибкой, по мнению ряда авторов [12, с. 517] в организации подбора, отбора и найма персонала, является структурная зависимость регулирования кадровых процессов. В основном решения в этой области определяются стремлением сохранить достигнутые позиции или «продублировать» функциональные обязательства, т.е. просто заменить одного работника другим, что осуществить практически невозможно. В результате возникающая непредсказуемость и дезинформированность негативно влияют на отношение сотрудников к реализации своего функционала, участию в достижении целей организации, межличностную коммуникацию. На основе такой ситуации можно сделать вывод, что и сами процедуры подбора и отбора, и зависящая от них интеграция новых сотрудников в организацию осуществляется структурно, без учета профессиональной мобильности и личных перспектив профессионального роста [5, с.18]. Безусловно, при таких обстоятельствах выполнять свое предназначение в структуре кадровой политики процесс подбора, отбора и найма персонала просто не может.

Оптимальным подходом, который позволит усовершенствовать данную составляющую кадровой политики, является ситуационный. Применение ситуационной технологической матрицы при принятии решений о найме персонала позволяет решать конкретную задачу из класса однотипных задач. В данной технологии должны быть предусмотрены и структурные (направленные на всю организацию) и персонифицированные (направленные на конкретных работников) составляющие. Организации не следует опираться на аналогичный опыт других

компаний, возможно его применение только для ознакомления. Следует самостоятельно выбирать методы подбора, отбора и найма персонала с учетом специфики деятельности компании, ее производственных процессов, корпоративной культуры, характера взаимодействия с потребителями и т.д.

В решение данной проблемы значительно могут помочь так называемые новые гибкие формы найма персонала, к которым относятся лизинг персонала, аутсорсинг и аутстаффинг [4, с. 44].

Лизинг персонала предполагает использование временного трудового ресурса, как бы предоставляемого в аренду кадровым агентством (или другой специализированной организацией). Как правило, лизинг персонала носит длительный срок и предполагает решение конкретных производственных задач. Зачастую, этот подход к найму направлен на закрытие потребности в высококвалифицированном специалисте, которого не целесообразно брать в штат, поскольку его услуги необходимо лишь однажды, для какого-то проекта. По сути, лизинг оказывается заменой договора подряда или аналогичных ему форм трудовых отношений, но снимает с обеих сторон необходимость самостоятельно находить друг друга и регулировать между собой отношения.

Аутсорсинг предполагает передачу сторонней организации некоторых бизнес-процессов, которые могут носить для организации непрофильный характер. Именно данная технология позволяет решать структурные проблемы, связанные, например, с недостаточностью функционала отдельных должностей.

Аутстаффинг – это вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере. Это необходимо для того, чтобы не расширять чрезмерно штат компании, а кроме того, позволяет сохранять персонала в случаях возникающих кризисов.

При реализации найма персонала необходимо использовать многоступенчатую технологию, интегрирующую в себя совокупность взаимодополняющих друг друга разных методов и способов подбора, отбора и найма.

Поэтому именно смешанная кадровая политика является наиболее оптимальным подходом к выстраиванию процедуры найма.

Таким образом, современные социально-экономические условия развития бизнеса актуализируют новые подходы в управлении человеческими ресурсами организаций, которые должны быть направлены не только на поддержание

функционирования компаний в ситуациях экономической нестабильности, но и формирование человеческого капитала – как важнейшего источника развития организаций.

Современные социально-экономические условия развития отечественных организаций характеризуются, с одной стороны, показателями экономической нестабильности, повышением уровня конкуренции между компаниями, с другой стороны, актуализацией поиска новых возможностей развития бизнеса. В этой связи, в системе управления человеческими ресурсами, одной из важнейших систем управления организацией, наблюдаются следующие проблемы:

- повышение организационного стресса на фоне сокращения персонала в условиях организационной оптимизации;
- снижение инновационной активности персонала и рост демотивации к персональному развитию кадров в ситуации увеличившегося тяготения менеджмента к избеганию неопределенности и рисков;
- рост организационных и межличностных конфликтов, а также снижение эффективности командной работы в условиях развития внутриорганизационной конкуренции между людьми, обусловленной страхом потерять рабочее место и прочее.

Выше обозначенные проблемы негативно сказываются не только на социально-психологическом климате организаций, но и на качестве результатов трудовой деятельности, исполнительской дисциплине, снижении инвестиционной привлекательности бизнеса в связи с неготовностью персонала к развитию. Представляется, что снижение проблем целесообразно осуществлять средствами реализации грамотной кадровой политики, которая, в свою очередь, должна быть направлена на развитие человеческих ресурсов.

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов, направление и содержание работы с персоналом организации. Стержнем любой кадровой политики является философия системы управления человеческими ресурсами, конкретизированная в организационных ценностях, нормах и отношениях.

Философия системы управления человеческими ресурсами может определяться следующими ценностями [9, с.29]:

- сотрудники – это кадры, что в свою очередь, структурирует отношения «потребления» между персоналом и организацией;
- сотрудники – это ресурсы, что структурирует отношения целевого «использования» между персоналом и организацией;
- сотрудники – это капитал организации, что структурирует отношения «инвестирования» друг в друга между персоналом и организацией.

Анализ сущности ценностных отношений позволяет выявить следующие тенденции и закономерности:

Если в организации кадровая политика ориентирована на «потребление», то, как правило, такие организации не характеризуются значительными взлетами и падениями в своем развитии, они достаточно стабильно функционируют. В то же время, таким организациям свойственны показатели высокой текучести кадров, устаревание коллектива, инертность, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса.

Организации, ориентированные на целевое использование, характеризуются прогрессивностью, где цели определяют направление движения и формируют трудовые нормы. Однако, таким организациям свойственны ограниченность развития, headhunting (переманивание продуктивных сотрудников), внутриорганизационная конкурентная напряженность.

Организации, ориентированные на инвестирование в персонал характеризуются высоким уровнем мобильности, готовностью к изменениям, высоким уровнем стрессоустойчивости. Отношения, ориентированные на инвестирование, как правило, в результате формируют высокий уровень лояльности персонала, сплоченности коллектива, а также готовностью отдавать все свои возможности «во благо» организации. Безусловно, в условиях социально-экономической нестабильности именно такие сотрудники не только сохраняют организацию, но и будут способствовать ее росту и развитию. Обоюдное инвестирование друг в друга позитивно сказывается на формировании человеческого капитала, ключевой ценности организации, свидетельствующей о ее зрелости [10, с. 603].

Представляется, что отношения «потребления» и «использования» определяют сущность кадрового подхода в управлении человеческими ресурсами, а отношения «инвестирования» являются свидетельством ресурсного управления.

Важно рассмотреть, каким образом может формироваться кадровая политика организации в зависимости от структуры отношений. Традиционно, кадровая политика определяет сущность и содержание функций управления персоналом, таких как: привлечение отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов. Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен ниже в таблице 2.

Таблица 2

Функции управления кадровыми ресурсами на предприятии

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует	Создание стоимости бизнеса. Сколько ключевых факторов успеха повысит кандидат в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность.	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам
Обучение	Формирование должностных навыков	Формирование профессиональной компетентности = личностные качества + знания, умения, навыки + мотивация к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Цель – компенсация затрат в соответствии с вкладом. Больше экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Цель – формирование приверженности. Лояльность на уровне убеждений. Ценностные ориентации.

Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Достижение поставленных целей.	Достижение целей. Минимизация профессионального выгорания. Управление развитием
Оценка	Проверка знаний, навыков	Оценка вклада в развитие организации. На сколько увеличилась стоимость бизнеса?
Высвобождение	Сокращение мест.	Снижение стоимости бизнеса в результате несоответствия кандидата

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах свидетельствует о разности управления человеческими ресурсами:

1) кадровая политика в кадровом подходе свидетельствует о функциональных отношениях между руководством организации и персоналом, где должностные функции являются основой формирования трудового поведения. В этом случае целесообразно говорить об оперативном управлении сотрудниками.

2) кадровая политика в ресурсном подходе свидетельствует о стратегическом видении руководства организации, нацеленности на долгосрочные отношения с персоналом.

Таким образом, руководству в процессе управления человеческими ресурсами, определяя кадровую политику необходимо ориентироваться на:

1. Цели, которые необходимо достичь: стратегические, развитие, стабильность и прочее.
2. Отношение к сотрудникам организации: кадры, ресурсы, капитал.
3. Качество отношений: долгосрочные, краткосрочные.

4. Готовность вкладывать в основной источник развития предприятия, формируя «коллектив единомышленников».

Соответствие данным принципам позволит определить ту философию управления человеческими ресурсами, которая будет оптимальная для развития бизнеса в конкретный период развития организации.

Кадровая политика является неотъемлемой составной частью стратегически ориентированной политики любой организации. Она определяет сущность и содержание функций управления персоналом, а именно: привлечение отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов.

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

Глава 2 Анализ кадровой политики ИП Васильев В.Г.

2.1 Кадровый состав ИП Васильев В.Г.

Основной вид деятельности ИП Васильев В.Г. - оптово-розничная торговля часами и аксессуарами к ним.

Система управления организации основана на использовании линейно-функциональной структуры управления (рисунок 1).

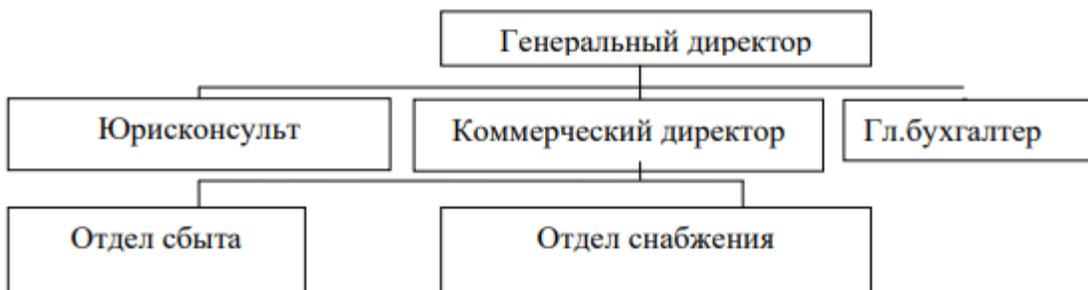


Рисунок 1. Организационная структура ИП Васильев В.Г.

Основу линейно-функциональной структуры составляют шахтный принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам. В условиях данной структуры каждый орган управления специализирован на выполнении отдельного вида управленческой деятельности. При такой структуре достигается высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций.

В связи с небольшой численностью трудового коллектива ИП Васильев В.Г. применение линейно-функциональной модели менеджмента можно считать вполне оправданным.

Персонал ИП Васильев В.Г. подразделяется на три основные группы: руководители; специалисты; рабочий и обслуживающий персонал.

В группу рабочего и обслуживающего персонала входят 10 человек: рабочий персонал (6 человек), специалисты и служащие (4 человека).

Изменения количественного состава персонала фирмы приведены в таблице 3.

Таблица 3

Динамика численности и структуры персонала ИП Васильев В.Г. за период 2015-2017 гг.

Показатель				Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Численность персонала, всего, чел.	8	11	11	137,5	-
В том числе по категориям:					
- руководители, чел.	1	1	1	-	-
- специалисты, чел.	2	4	4	200,0	-

- рабочие, чел. 3 6 6 200,0 -

Анализируя данные таблицы 3, можно сделать вывод, что изменение в кадровом составе руководителей было минимальным, тогда как штат специалистов и обслуживающего персонала был немного расширен.

Качественная характеристика персонала организации по возрасту содержится в таблице 4.

Таблица 4

Динамика возрастной структуры персонала ИП Васильев В.Г. за период 2015-2017 гг.

Возраст, лет	2015		2016		2017		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2016 к 2015	2017 к 2016
20-35	5	62,5	6	54,55	6	54,55	120	-
36-45	2	25	4	36,36	4	36,36	200	-
Старше 45	1	12,5	1	9,09	1	9,09	100	-
Итого	8	100	11	100,00	11	100,00	137,5	-

Как показал анализ, наибольшую долю в организации образуют работники в возрасте от 20 до 35 лет (6 человек, или 54,55% от общей численности трудового коллектива).

Вторая по численности - группа от 36 до 45 лет (4 человека, или 36,36%).

В самую малочисленную группу входят всего три человека - рабочий и уборщики в возрасте старше 45 лет.

Среди сотрудников ИП Васильев В.Г. преобладают мужчины – (58,1%) против 41,9% женщин. Следующий этап исследования - анализ персонала заведения по уровню образования, результаты которого объединены в таблице 5.

Таблица 5

Динамика персонала ИП Васильев В.Г. по уровню образования за период 2015-2017 гг.

Образование	2015		2016		2017		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2016 к 2015	2017 к 2016
Высшее	6	75	7	63,3	7	63,3	116,67	-
Среднее специальное	2	25	4	36,7	4	36,7	200,00	-
Итого	8	100	11	100	110	100	137,50	-

Более половины всего трудового коллектива (75% в 2015 г. и 63,6% в 2016-2017 гг.) получили высшее образование, причем один сотрудник находился в процессе обучения, совмещая его с работой.

По сравнению с 2015 г. в 2016 г. специалистов с высшим образованием стало на 1 человека больше. В связи с увеличением общей численности персонала возросло и количество сотрудников со средним специальным образованием (с 2 чел. в 2015. до 4 чел. в 2016-2017 гг.).

Результаты оценки персонала по стажу работы указаны в таблице 6.

Таблица 6

Динамика персонала ИП Васильев В.Г. по стажу за период 2015-2017 гг.

Стаж, лет	2015	2016	2017	Изменение, %
-----------	------	------	------	--------------

чел.	%	чел.%	чел. %	2016		2017 к 2016	2016 к 2015	
				к 2015	к 2016			
до 1 года	2	25	4	36,4	3	36,4	200	75
от 1 до 2 лет	6	75	3	27,2	4	27,2	50	133,333
более 2 лет	-	-	4	36,4	4	36,4	-	100
Итого	8	100	11	100	11	100	137,5	100

Максимальный стаж, превышающий 2 года, имеет большинство руководителей. В конце 2017 г. в трудовом коллективе преобладают сотрудники, проработавшие в организации от 1 года до.

Из представленной информации становится понятным, что большая часть персонала предприятия обладает пока незначительным опытом работы, причем ежегодно наблюдается активная для столь малочисленного коллектива динамика движения кадров, представленная в таблице 7.

Таблица 7

Анализ движения персонала ИП Васильев В.Г. за период 2015-2017 гг.

Показатель	Изменение, %				
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	8	11	11	137,50	100,00

Принято всего, чел.	3	6	1	600,00	16,67
Уволено всего, чел.	2	3	1	150,00	33,33

Как представлено в таблице 7, коллектив растет, однако этого недостаточно для активного расширения возможностей компании - реализации новых идей, освоения перспективных направлений деятельности и т.п. По данным таблицы 8 проведем оценку показателей движения персонала ИП Васильев В.Г.

Таблица 8

Показатели движения персонала ИП Васильев В.Г. за период 2015-2017 гг.

Показатели движения	2015	2016	2017
Численность персонала на начало года, чел.	7	8	11
Принято на работу, чел.	3	6	1
Выбыло, чел.	2	3	1
В т.ч. по собственному желанию	2	3	1
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1
Численность персонала на конец года, чел.	8	11	11
Среднесписочная численность персонала, чел.	7,5	9,5	11
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,38	0,55	0,09

Коэффициент оборота по выбытию сотрудников 0,27 0,32 0,09

Коэффициент постоянства кадров 0,67 0,63 0,82

Рост численности персонала связан с расширением объемов продаж и рынка обслуживания. Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию в 2017 году.

На конец 2017 году выбыло чуть меньше 1 % персонала.

Показывает низкий показатель увольнения сотрудников в организации.

Коэффициент постоянства кадров свидетельствует о том, что 82 % персонала ИП Васильев В.Г. в 2017 году имеет постоянный состав.

Таким образом, в штате ИП Васильев В.Г. большинство сотрудников имеют высшее и среднее специальное образование. Сотрудники имеют достаточный стаж для выполнения своей работы качественно. В штате присутствуют сотрудники различных возрастных категорий.

2.2 Кадровая политика ИП Васильев В.Г.

В успешной деятельности ИП Васильев В.Г. одно из важнейших мест занимает проводимая кадровая политика. Одним из основных положений современной управленческой парадигмы является признание человеческого ресурса главным ресурсом предприятия.

Кадровый состав ИП Васильев В.Г. состоит из опытных сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование. Набор на должности и специальности производится в основном из внутренних источников. Основными методами набора персонала для предприятия являются:

- Внутренний конкурс.
- Совмещение профессий.
- Ротация.
- Вторичный найм.

- Просмотр картотеки личного состава.

- Найм после профессиональной переподготовки.

Предприятие стремится к тому, чтобы обеспечить местами своих работников, поэтому на какие-либо свободные вакансии набор идет из ранее сокращенных или работающих на других должностях сотрудников в соответствии с их образованием и занимаемыми ранее должностям.

ИП Васильев В.Г. - предприятие с многолетними традициями, имеющее сплоченный коллектив. В работе с кадрами развито наставничество (передача опыта квалифицированными специалистами), имеет место обучение за счет предприятия, строго соблюдается трудовая дисциплина. Руководством организуются общие праздники, лучшие работники получают материальное вознаграждение.

К сожалению, трудная экономическая ситуация не обошла стороной и ИП Васильев В.Г.. В настоящее время происходит свертывание рабочих мест, что в свою очередь увеличивает потребность в трудоустройстве сокращенных работников.

Расстановка кадров основана на аттестации каждого работника, контроле за адаптацией новичков, выявлении мотивов и причин текучести кадров, анализе удовлетворенности трудом. Перемещение персонала предусматривает как вертикальное движение, так и горизонтальное. Вновь принятые сотрудники сначала выполняют менее квалифицированную работу, а при успешной аттестации получают право занять иное, требующее знаний и ответственности место.

Согласно действующей на предприятии системе оплаты труда заработная плата работника определяется исходя из оплаты по тарифу, должностному окладу, премии и доплаты по районному коэффициенту. При этом размер премии выплачивается всем работникам в одинаковом размере - 24% независимо от их личного трудового вклада в результаты деятельности ИП Васильев В.Г.

Таким образом, кадровая политика предприятия ИП Васильев В.Г. - это система определенных действий, главной целью которых является отбор и адаптация персонала, повышение его квалификации и удовлетворение потребностей, при этом соблюдается стратегия развития предприятия и учитывается его специфика и возможности. Чтобы достигнуть эффективности в работе и обеспечить конкурентоспособность предприятия, руководителю нужно применять такую стратегию, которая наиболее приемлема в сложившейся ситуации, но при этом учитывать, как интересы предприятия, так и ее работников, потому что кадры - это решающий фактор производства.

Основные цели кадровой политики ИП Васильев В.Г.:

- прогнозирование и планирование потребности в персонале с целью своевременного и оперативного обеспечения квалифицированными кадрами предприятия;
- оптимизация численности и улучшение качественного состава персонала;
- совершенствование организации оплаты труда и стимулирования работников;
- формирование оптимальных условий для найма и удержания квалифицированного персонала, а также привлечения работников дефицитных для специальностей;
- развитие системы мотивации работников с целью повышения эффективности и качества труда;
- формирование и развитие кадрового резерва Общества с целью обеспечения профессионального и карьерного роста персонала;
- переподготовка и обучение персонала по смежным направлениям деятельности.

Основные принципы кадровой политики ИП Васильев В.Г.:

- строгого соблюдения законов и других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права;
- гибкого и динамичного реагирования на существенные потребности предприятия, а также конъюнктуры рынка труда;
- морального и материально поощрения достижений сотрудников и их личного вклада в достижение целей и задач предприятия;
- приоритетности в назначении на руководящие должности сотрудников предприятия, обладающих необходимыми для выдвижения на вышестоящую должность профессионально-деловыми, личностными и морально – этическими качествами, положительно зарекомендовавшими себя на занимаемых должностях и мотивированных на деловое развитие и самосовершенствование;
- системности, непрерывности и многоплановости в развитии и повышении профессионального уровня персонала Общества.

Основные задачи мотивации в ИП Васильев В.Г.:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

В 2017 году предприятие работало, в основном, в 5-ти дневном режиме.

По согласованию сторон для рабочих, специалистов и служащих по трудовым договорам (контрактам) устанавливались соответствующие системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и окладов, премий и других поощрительных выплат.

Высокопрофессиональные и талантливые сотрудники являются ключевым фактором успеха в достижении стратегических задач ИП Васильев В.Г.. Поэтому предприятие считает необходимым обеспечивать непрерывное профессиональное развитие сотрудников, соответствующее требованиям бизнеса и корпоративной культуры компании, и ценит стремление сотрудников к освоению новых знаний, навыков и технологий.

В основе формирования кадровой политики ИП Васильев В.Г. лежит анализ структуры персонала, эффективность использования профессионально-квалификационного потенциала работников, прогнозы развития производства и состояние рынка труда. Кадровую политику в компании проводит руководство.

Приведение планов в отношении персонала в соответствии с политикой и стратегией предприятия, организационной структурой и комплексом ключевых процессов опирается на совершенствование системы управления персоналом, планирование обеспечения кадрами, комплектование подразделений специалистами, обеспечение стабильности кадрового состава, сокращение текучести кадров, подготовку резерва профессиональных кадров, повышение квалификации персонала, рациональное использование кадрового потенциала, а также укрепление трудовой дисциплины и обеспечение условий реализации, предусмотренных трудовым законодательством, прав и обязанностей работников предприятия.

Кадровая политика компании официально декларируется и подробно фиксируется в документах предприятия: положениях о структурных подразделениях, стандартах, должностных инструкциях работников предприятия и опирается на

принципы справедливости, соблюдения баланса интереса работодателя и работников и уважения прав, свобод, достоинства работников.

Условия найма, включая оплату труда и перераспределение персонала в компании, осуществляется в соответствии с действующим Трудовым Кодексом РФ, а также политикой и стратегией предприятия. Вопросы оплаты труда и перераспределение персонала отражаются в бизнес-планах предприятия. Данные вопросы контролируются руководителями высшего звена и начальниками структурных подразделений в соответствии с коллективным договором.

В процессе планирования деловой карьеры работника учитываются уровень образования и опыт работы. профессиональные знания, стремление к профессиональному, должностному росту. Немаловажными факторами являются также личностные качества работника. При этом обязательно учитывается вклад работника в развитие предприятия.

Обратная связь с работниками для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала проводится путем анкетирования, которое проводится ежегодно. Анкетирование позволяет провести совершенствование коллективного договора и выявить потребности работников во всех сферах деятельности.

Развитием умения работать в группе занимаются руководители подразделений. Для этого молодых работников направляют работать во временно созданные тематические творческие производственные группы. Из специалистов составляют творческие бригады для «расшивки узких мест», к работам в таких бригадах привлекают молодых специалистов. Руководители способствуют росту творческого потенциала молодого специалиста, наблюдают за его умением работать в группе, при необходимости оказывают практическую помощь. Такими творческими коллективами выполнены большинство работ по технической переоснащенности предприятия.

Согласование целей отдельных лиц с усилиями предприятия проводится на уровне принятия личных планов работников увязанных с планами производств, которые в свою очередь, увязаны с планами предприятия. Анализ целей при их постановке и средства их достижения обсуждаются на общих собраниях коллектива, отмечают работники, бригады, и группы, наиболее активно проявившие себя.

Оказание содействия персоналу, стремящемуся к улучшению своей работы, осуществляется за счет материального стимулирования, предоставления

необходимой информации, выделения помещений и оборудования, например, для творческих групп.

Персоналу предоставляется возможность для проявления инициативы, совершенствования инновационного и творческого отношения к работе. Руководителями создаются условия для предоставления предложений относительно усовершенствований, организационной поддержки, инициатив персонала. Творческое отношение к работе стимулируется как морально так и материально.

Предприятие оказывает содействие в осведомленности персонала о его социальных возможностях и гарантиях, старается привлечь сотрудников к вопросам охраны здоровья, обеспечению профессиональной безопасности. Например, при приеме на работу проводится первоначальный инструктаж по технике безопасности.

Для персонала на предприятии предусмотрена социальная поддержка в области пенсионного обеспечения, охраны здоровья, заботы о детях и т.д. Гарантируется оплата больничных листов, предоставляется дополнительная социальная поддержка ветеранам труда и кадровым работникам.

Руководство предприятия активно поддерживает празднование знаменательных дат и проведение культурно-развлекательных и спортивных мероприятий для персонала, таких как 9 мая, Новый год, 8 марта и 23 февраля и другие.

На предприятии созданы все условия для комфортной и эффективной работы. Сотрудники имеют возможность получения долгосрочных ссуд, право пользоваться автотранспортом предприятия в рабочее время по производственной необходимости.

Назначение организационной культуры с точки зрения социальной технологии развития социума проявляется в реализуемых ею ключевых функциях: адаптационной, синергетической, мотивирующей и инновационной. Эти функции, определяющие поведение людей на предприятии, способствуют, с одной стороны, интеграции работника в рабочий коллектив, вхождения его в неформальные структуры и восприятия себя членом предприятия, с другой – способствуют обеспечению эффективного проведения организационных изменений с учетом реализации стратегических целей предприятия.

Механизм реализации кадровой политики ИП Васильев В.Г. позволяет осуществлять управление человеческими ресурсами в соответствии с современными тенденциями и максимально использовать имеющийся трудовой потенциал.

В организации ИП Васильев В.Г., стараются очень тщательно подходить к подбору своих сотрудников, из-за небольшого штата, этот процесс как нельзя важен, ведь нехватка квалификации у сотрудников видна намного лучше, чем в крупных организациях.

Проведем оценку показателей источников привлечения персонала ИП Васильев В.Г

Таблица 9

Источники привлечения персонала в ИП Васильев В.Г. за период 2015-2017 гг.

№ Источники	Динамика						
	2015		2016		2017		2015-2017 гг.,%
1 Кадровые агентства	6	14,3	6	12,0	5	14,3	
2 Интернет (rabota.ru, avito.ru)	20	47,6	26	52,0	19	54,3	95,0
3 СМИ (газеты, телевидение)	8	19,1	9	18,0	6	17,1	75,0
4 Центр занятости населения	7	16,7	9	18,0	5	14,3	71,4
Итого	42	100,0	50	100,0	35	100,0	

Таким образом, среди источников привлечения персонала преобладает Интернет, на долю которого приходится 47,6 % от общего числа кандидатов в 2015 году, 52% в 2016 году и 54,3% в 2017 году.

По показателю «Доля соискателей, признанных подходящими после проведения собеседования» среди источников привлечения лидером являются интернет-источники www.rabota.ru, www.avito.ru. В последние годы становятся все более эффективными интернет-ресурсы (прирост в доле источников в анализируемом периоде составляет 95%).

Увеличивается эффективность привлечения персонала через кадровые агентства (83,3% к 2017 году). Ежегодно снижается эффективность средств массовой информации (газеты, телевидение) при информировании населения о вакансиях (75% к 2017 году), центр занятости населения (71,4% к 2017 году).

По данным таблицы 10 проведем оценку затрат на подбор кадров в ИП Васильев В.Г.

Таблица 10

Затраты на подбор персонала в ИП Васильев В.Г. за период 2015-2017 гг.

№ Источники	2015		2016		2017		Динамика 2015-2017 гг.,%
	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	
1 Кадровые агентства	34300	91,49	46000	91,71	26000	86,61	75,80
2 Интернет (rabota.ru, avito.ru)	1990	5,31	3080	5,90	3080	10,26	154,77
3 СМИ (газеты, телевидение)	1200	3,20	940	2,39	940	3,13	78,33
4 Центр занятости населения	0	0,00	0	-	0	0,00	-

Итого	37490 100,00	50020 100,00	30020 100,00	80,07
-------	--------------	--------------	--------------	-------

В структуре затрат на подбор персонала преобладают затраты на услуги кадровых агентств, на долю которых приходится 91,49% затрат в 2015 году, 91,71% в 2016 году и 86,61% в 2017 году.

Адаптация осуществляется при помощи наставничества. На начальном этапе основная работа по адаптации нового сотрудника ложится на плечи специалиста отдела кадров. Он должен обеспечить знакомство сотрудника с офисом и предоставить ему график прохождения обучения в организации, либо график прочтения курсов по введению в специальность в офисе ИП Васильев В.Г.. Время, отводимое на введение нового сотрудника в ИП Васильев В.Г., составляет примерно два-три дня. В этот период он получает информацию о следующих аспектах работы: об организации и ее истории; о порядках, правилах и процедурах, принятых в организации о системе оплаты труда; о кадровой и социальной политике; о режиме труда и отдыха; об охране труда и технике безопасности; о решении социальных проблем.

На рисунке 2 представлен процесс адаптации персонала ИП Васильев В.Г. и его эффективность.



Рисунок 2. Процесс адаптации персонала ИП Васильев В.Г. и его эффективность

В ИП Васильев В.Г. успешно действует программа формирования кадрового резерва. ИП Васильев В.Г. внедряет новые меры для поощрения и активизации инновационной и рационализаторской деятельности сотрудников. Программа адаптации персонала представлена в таблице 11.

Таблица 11

Программа адаптации новых сотрудников в ИП Васильев В.Г.

Этап адаптации	Мероприятия	Исполнители	Длительность этапа	Критерии оценки этапа
----------------	-------------	-------------	--------------------	-----------------------

1.Оформление документов	Оформление трудового договора, заполнение карточки Т-2, выдача трудовой книжки или внесение изменений в трудовую книжку, изготовление удостоверения и пропуска в здание	Специалист Отдела кадров	1-2 дня	Наличие всех документов
2.Ознакомление с работой организации	Предоставление сотруднику необходимых нормативных документов для изучения: положение организации, правила внутреннего трудового распорядка, основы корпоративной культуры организации	Специалист отдела кадров	1-2 месяца	Сформированное понятие о деятельности организации, усвоение основных правил организационного поведения

3.Ознакомление с работой подразделения	<p>Знакомство с сотрудниками, ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями организации.</p> <p>Определение задачи сотрудника на период продолжения испытательного срока</p>	<p>Руководитель подразделения 1-2 месяца как наставник</p>	<p>Сформированное понятие о деятельности подразделения, выполнение поставленных целей и решения задач</p>	
4.Введение в должность, обучение	<p>Знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной, ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре организации.</p>	<p>Руководитель отдела, наставник</p>	<p>3-6 месяцев</p>	<p>Полное принятие организационных требований организации, самостоятельность при выполнении должностных обязанностей</p>

5.Оценка результатов	Проведение оценки полученных знаний нового сотрудника с использованием различных методов оценки (тестирование, рейтинговый метод.	Руководитель отдела	1 месяц	Общая оценка на основании критериев, разработанных изначально для данной должности.
----------------------	---	---------------------	---------	---

ИП Васильев В.Г. внедряет новые меры для поощрения и активизации инновационной и рационализаторской деятельности сотрудников.

Деятельность ИП Васильев В.Г. в области развития персонала направлена на повышение профессионального уровня сотрудников и создание условий для максимальной реализации их потенциала в решении задач, стоящих перед организацией.

ИП Васильев В.Г. практикуются следующие адаптационные мероприятия:

- собеседование;
- разъяснения, касающиеся системы оплаты труда и графика работы;
- инструктаж по охране труда;
- экскурсия с кратким представлением новичка сотрудникам;
- знакомство с персоналом подразделения и рабочим местом, процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями, основными целям и задачами подразделения;
- информирование об основных задачах рабочего процесса и технологических процедурах подразделения.

В ИП Васильев В.Г. процесс обучения подразделяется на:

1. Вводное обучение, которое предназначено для новых сотрудников (до 3 месяцев). Цель – введение в деятельность организации.

Форма организации обучения – внутренняя, групповая.

2. Базовое обучение, предназначенное для уже работающих специалистов (от 3-х месяцев). Цель обучения – формирование достаточного уровня знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей.

Форма организации обучения – внутренняя, групповая / индивидуальная.

Форма проведения учебных мероприятий – тренинг, online-обучение, лекция, практические занятия, наставничество.

3. Специализированное обучение направлено на руководителей отделов, линейных руководителей, узких специалистов. Цель обучения – повышение квалификации, развитие управленческих навыков.

Форма организации – внутренняя / внешняя, групповая / индивидуальная.

Цель – обеспечение поэтапного развития корпоративных компетенций руководящего состава для достижения стратегических целей организации.

Процесс организации обучения схематически изображен на рисунке 9, но целостной системы подготовки с последовательным планированием карьеры работников в организации пока не создано.

Наиболее распространенным видом обучения персонала ИП Васильев В.Г. является внутриорганизационное обучение без отрыва от производства на рабочем месте методами профессионального инструктажа, наставничества и тренинга.

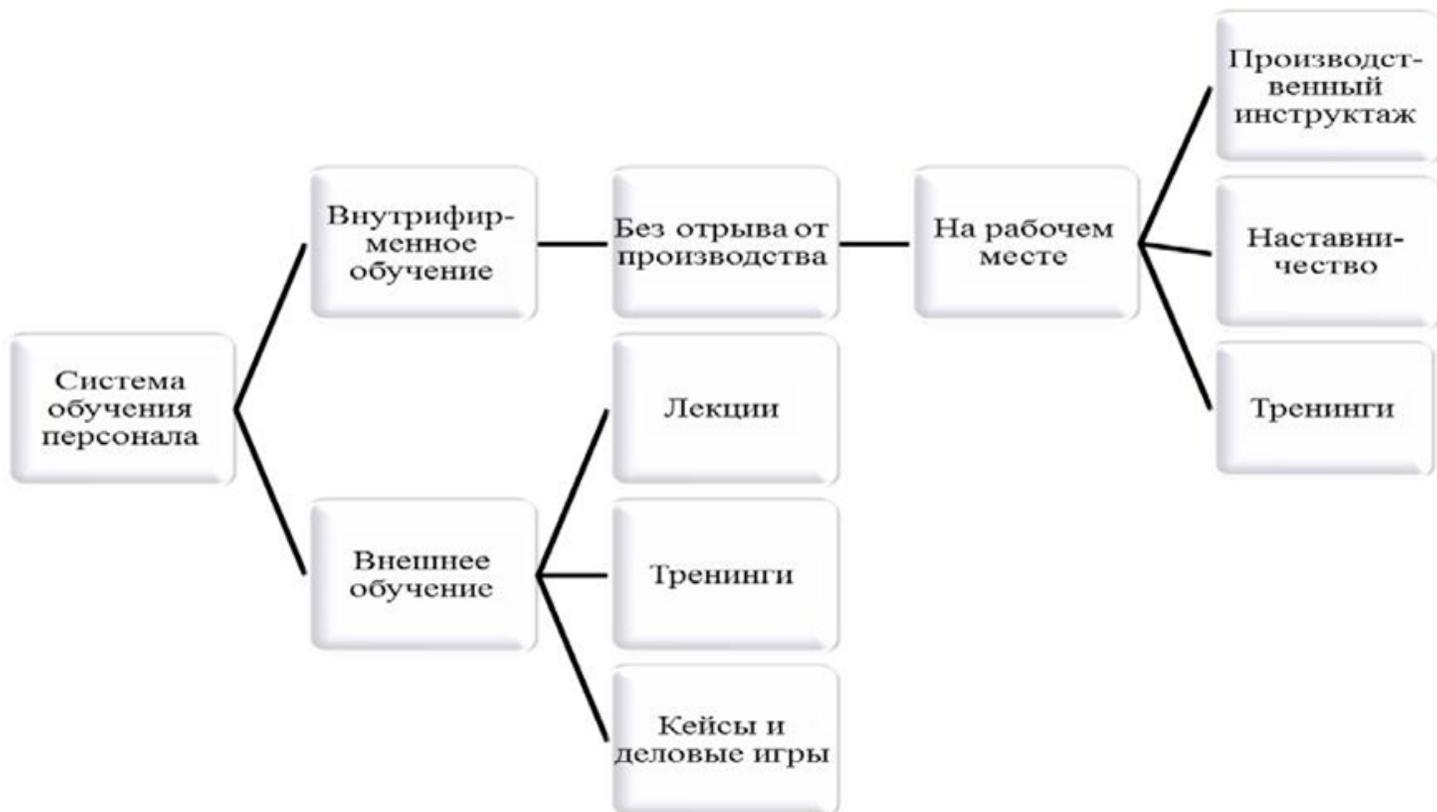


Рисунок 3. Действующая в ИП Васильев В.Г. система обучения персонала

Отсутствие систематизированной оценки работников ИП Васильев В.Г. препятствует развитию комплексного подхода к процессам подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Данные по обучению персонала ИП Васильев В.Г. представлены в таблице 12.

Таблица 12

Динамика подготовки кадров по видам обучения ИП Васильев В.Г. в 2015-2017 гг., чел.

Вид обучения	Количество человек			Темп роста, %	Отклонение (+), (-)
	2015	2016	2017		
	Подготовка	1	0		

Переподготовка	2	1	1	50,0	-1
Повышение квалификации	3	6	7	233,3	+4
Всего	6	7	9	150,0	-

ИП Васильев В.Г. ведёт работу по повышению квалификации персонала в виде семинаров и курсов в области продаж. Растут как затраты на обучение, так и процент сотрудников, охваченных процессом обучения (таблица 13).

Таблица 13

Затраты на подготовку кадров ИП Васильев В.Г. в 2015-2017 гг., руб.

Затраты на подготовку кадров, руб.

Год	Затраты на подготовку кадров, руб.		
	План	Факт	Процент выполнения плана, %
2015	56 400	32 800	58
2016	76 000	54 350	72
2017	104 800	96 300	92
Итого за 3 года	237 200	183 450	77,3
Темп роста затрат, % (2017/2015)	185,82	293,60	-

С 2015 по 2017 гг. вместе с возрастанием численности персонала наблюдается увеличение численности персонала, прошедшего переподготовку, повышение

квалификации в организации на 50 %. Вместе с этим выросли и затраты на подготовку кадров почти в 3 раза. Плановые затраты на обучения не используются в полном объеме в связи с экономией средств в связи с экономическим положением в организации.

Профессиональный уровень персонала ИП Васильев В.Г. в области продаж оценивается по таким критериям, как умение общаться с клиентом; знание товара и поставщиков; знание условий работы конкурентов.

Основные задачи мотивации в ИП Васильев В.Г.:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

В 2017 году организация работала, в основном, в 5-ти дневном режиме. По согласованию сторон для рабочих, специалистов и служащих по трудовым договорам (контрактам) устанавливались соответствующие системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и окладов, премий и других поощрительных выплат.

Заработная плата в ИП Васильев В.Г. в 2017 году выплачивается своевременно два раза в месяц.

Помимо основной заработной платы в ИП Васильев В.Г. существует дополнительная, начисляемая за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, в форме различного рода доплат, носящих обычно компенсационный характер.

К другим способам мотивации в ИП Васильев В.Г. относится косвенная экономическая мотивация – мотивация свободным временем. Её формами являются: сокращённый рабочий день, увеличенный отпуск, скользящий или гибкий график работы, предоставление отгулов.

Социальная поддержка заключается в гарантированном социальном пакете для каждого работника. Это:

- обязательное медицинское страхование;
- добровольное медицинское страхование;

- очередные и дополнительные отпуска;
- оплата листков нетрудоспособности;
- доплата за вредные условия труда, за работу в ночное время.

Численность персонала, прошедшего переподготовку и повышение квалификации, растет, однако, фактические затраты на обучение персонала не соответствуют плановым.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы в области образования и развития персоналом ИП Васильев В.Г.:

- недостаточный уровень образования персонала;
- недостаточное внимание повышению компетентности персонала. Отметим далее, что формирование эффективной системы менеджмента в современной организации невозможно без учета целого ряда социально-психологических особенностей членов трудового коллектива. Анализ управления персоналом ИП Васильев В.Г. свидетельствует о том, что его генеральный директор проводит политику, основанную преимущественно на принципах административной школы управления, среди которых можно выделить четкое функциональное разделение труда, передачу команд и распоряжений сверху вниз, единство распорядительства.

Результаты исследования позволяют выделить ряд проблем, существующих в организации:

- снижение производительности труда;
- недостаточный уровень оплаты труда и денежных поощрений;
- наставничество закрепляется принудительно;
- неэффективная система обучения персонала, нет конкретных разработанных программ и методик обучения. Следовательно, в рамках третьей главы предложим:
- улучшение системы наставничества;
- повышение эффективности обучения;
- улучшение процесса аттестации персонала;
- совершенствование системы мотивации.

2.3 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики ИП Васильев В.Г.

Важнейшим условием успешного функционирования любой организации является развитие персонала, так как капиталовложение в профессиональное развитие персонала позволяет не только увеличить финансовые результаты, но и способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышению мотивации сотрудников, их преданности организации и конкурентоспособности сотрудников на рынке труда.

В качестве приоритетных направлений по совершенствованию системы обучения персонала ИП Васильев В.Г. представляются следующие:

а) упор на постоянную самостоятельную работу сотрудников над повышением своего образовательного уровня. Добиться этого можно несколькими путями:

- ввести в практику ИП Васильев В.Г. изучение эффективных методов работы отдельных работников и персонала организации в целом;
- разработать мероприятия, направленные на стимулирование составления и выполнения индивидуального плана работы сотрудников по самообразованию.

б) Системный подход к обучению персонала.

в) Для того чтобы обеспечить молодым специалистам наиболее благоприятные условия для реализации потребностей в самоуважении и признании, а также в достижении независимости, службе управления персоналом совместно с генеральным директором ИП Васильев В.Г. необходимо пересмотреть сроки испытательного периода и периода стажировки. Оптимальная продолжительность испытательного срока должна составлять 3 месяца, а стажировки- 6 месяцев.

Одним из приоритетных направлений развития кадровой политики ИП Васильев В.Г. является развитие института наставничества. Данная технология была выбрана руководством ИП Васильев В.Г. как наиболее зарекомендовавшая себя при решении задач внутриорганизационного развития сотрудников, совершенствования корпоративной культуры, укрепления взаимодействия между сотрудниками и пр.

При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы наставничества – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке (рисунок 4).



Рисунок 4. Внедрение и поддержание системы наставничества в ИП Васильев В.Г.

После принятия решения о внедрении института наставничества в организации требуется определить цели и задачи, которые будут поставлены перед потенциальными наставниками, а также перечень результатов, достижение которых они должны обеспечить, работая со своими подопечными.

Конечным результатом является разработка ряда документов: Положение об адаптации нового сотрудника и Положение о наставничестве, которые позволили закрепить стимулирование наставника, что, в целом, привело к повышению результативности адаптации и обучения вновь принятого работника.

Что касается системы аттестации персонала ИП Васильев В.Г., то необходимо ввести четкие сроки обязательной аттестации, что сделает процедуру оценки для персонала «неизбежной». Людям придется принять это и привыкнуть к мысли, что в определенный срок им необходимо будет подтвердить свой уровень знаний и навыков. Новые же сотрудники, приходящие на работу в организацию, будут принимать это как должное и будут готовы к тому, что им предстоит проходить аттестацию ежегодно.

Наличие четких сроков и предоставленная сотруднику возможность самостоятельно выбрать дату аттестации позволяют подготовиться к ней психологически.

Каждый сотрудник должен будет проходить аттестацию не реже, чем один раз в год с целью повышения своего разряда или, как минимум, подтверждения нынешнего. Ежемесячно до 15 числа будут подаваться представления на аттестацию работников, готовых ее пройти. Во второй половине месяца будет проводиться собеседование, а в конце месяца будет собираться аттестационная комиссия.

Конечно, возникает вопрос, как оценивать ситуацию, когда сотрудник несколько лет подряд подтверждает один и тот же разряд, но не повышает его. Можно считать это приемлемым, но только для сотрудников, имеющих разряд не ниже третьего. Всего в системе аттестации шесть разрядов; шестой, самый низкий, присваивается автоматически новым неопытным работникам.

Кроме введения четких сроков обязательной аттестации, предлагается разделить сферы оценки для руководителей.

Например, сотрудник оценивает знания персонала в области продаж только в своей области по следующим критериям:

- знание маркетинговых преимуществ организации;
- знание преимуществ и недостатков конкурентов;
- знание проводимых организацией рекламных акций;

У бухгалтера оценивается умение персонала работать с деньгами, кассовым аппаратом, с первичными бухгалтерскими документами. Коммерческий директор дает оценку работе сотрудников с клиентами, выясняет, насколько работники знают технологию и психологию продаж.

Разделение сфер оценки избавит аттестуемых работников от необходимости сдавать этот «экзамен» целиком каждому из членов комиссии, значительно снизить психологическое напряжение персонала и упростит процесс принятия решения об уровне квалификации сотрудника.

Важным шагом для повышения объективности оценки предлагается усилить ответственность руководителей за подготовку подчиненных к аттестации. Раньше

руководитель, выдвигая кандидатуру сотрудника на аттестацию, по сути, не отвечает за ее результаты. Предлагается в организации придерживаться следующей позиции: руководитель должен отвечать за развитие своего персонала.

И если он представляет своего сотрудника к аттестации с целью повышения разряда, значит, он, как руководитель, уверен в заметном профессиональном росте подчиненного. Если же заявленное повышение разряда не подтверждается, можно говорить о неграмотности руководителя, его невнимательной работе с персоналом. Такие «неудачи» заносятся в аттестационную форму самого руководителя.

Помимо этого, одним из видов работы руководителей с персоналом предлагается психологическая подготовка к аттестации. На планерках руководители будут рассказывать о ее целях, о возможностях повышения разряда, и, как следствие, зарплаты, то есть будут вести пропаганду аттестации, чтобы в глазах сотрудников она выглядела не как ревизия с целью отыскать недостатки, а как возможность повышения своего статуса.

Заключительным шагом в комплексе мероприятий по снижению сопротивления аттестационным процедурам предлагается введение системы оповещения всего персонала о результатах проведения аттестации.

Резюмируя, надо отметить, что сделать процесс аттестации наименее болезненным для персонала позволяют следующие основные мероприятия:

- введение четких сроков обязательной аттестации;
- разделение сфер оценки и повышение ее объективности;
- более тщательная подготовка персонала, пропаганда аттестации;
- акцентирование внимания на успешных результатах аттестации.

Эти шаги позволили повысить мотивацию сотрудников, сделали процедуру аттестации более эффективным инструментом развития персонала.

Оценка эффективности предложенных мероприятий базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. При оценке экономической эффективности отдельных кадровых мероприятий определяется воздействием данного мероприятия на результативность деятельности работников и организации в целом.

Современным организациям, действующим в непрерывно изменяющейся бизнес-среде, для достижения стоящих перед ними целей необходимо постоянно модернизировать и актуализировать инструменты своей хозяйственной деятельности. Степень реализации целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно используются организационные ресурсы. Показатель прибыли позволяет оценить результативность работы организации в целом, складывающуюся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии.

Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Для ИП Васильев В.Г. внедрение корпоративного обучения позволит:

- достигнуть слаженности работы команды и способности получать результаты;
- привлечь и удержать лучших людей в организации;
- сплотить сотрудников вокруг интересов организации;
- найти новые приемы и способы работы, воодушевляя сотрудников, раскрывая их творческий потенциал;
- увидеть деятельность организации со стороны, и быть готовым к восприятию новаций;
- дать сотрудникам возможность приобрести специальные навыки и знания, необходимые для работы в сфере продаж строительной продукции;
- укрепить корпоративную культуру, сделать из сотрудников единомышленников.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов ИП Васильев В.Г., а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая в ИП Васильев В.Г. система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на планы. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

К числу надбавок и доплат к заработной плате можно отнести: ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы; доплаты за работы в ночное время; оплата работы в выходные дни; доплата за сверхурочную работу; выплата разницы в окладах при временном замещительстве.

Размеры указанных надбавок и доплат могут быть повышены по сравнению с предусмотренным законом на основе договора – как коллективного, так и индивидуального.

Предложим следующую систему участия работников в прибыли организации: за каждые 10 % прироста выручки сотрудники получали 10 % прибыли от продаж к заработной плате.

Разработаем также программу обучения и повышения квалификации персонала.

Модульная программа развития «Персональная трансформация» включает 7 направлений, способствующих повышению уровня вовлеченности сотрудников:

- 1) вовлеченность;
 - 2) бренд;
 - 3) карьерные возможности;
- обучение и развитие;
 - вознаграждение и признание;

- условия для успеха;
- баланс работы и личной жизни.

Программой предусмотрены мероприятия по каждому из направлений.

Ниже приводится ряд действий, планируемых к выполнению в 2018 г.:

- освоение уникальных инструментов мотивации и лидерства;
- обоснование актуальности и востребованности качественного саморазвития, профессионализма и социальной ответственности;
- трансляция тематических онлайн-телемостов с экспертами;
- развитие кадровых мастерских с разработкой живых кейсов;
- организация уникальной форсайт-сессии по организации и осуществлению комплекса мероприятий, направленных на личностное и профессиональное становление молодых сотрудников, формирование их жизненных планов, карьерных устремлений, стратегий их достижения;
- развитие культуры публичных выступлений;
- перманентное обучение сотрудников; реализуется в несколько этапов:
 - 1) мониторинг потребности в обучении, которое можно реализовать силами организации без привлечения внешних провайдеров;
 - 2) распространение информации в социальных сетях;
 - 3) создание внутреннего обучающего канала;
 - 4) использование мобильного приложения;
- создание HR-страницы на корпоративном портале;
- PR HR-проектов;
- формирование навыков расширения полномочий через социальное взаимодействие в организации;
- разработка учебных курсов в соответствии со стратегией развития организации и целенаправленное включение менеджеров в состав учебных групп; обучение их

коучингу;

– повышение мотивации сотрудников к активной и систематической производственной работе, общественной деятельности, спортивной и социальной жизни;

– организация непрерывного мониторинга работы сотрудника в течение годового периода;

– получение дифференцированной и разносторонней информации о качестве и результативности трудовой деятельности и общественно-социальной активности с целью материального и нематериального поощрения сотрудников;

– разработка системы поощрения на основе перечня услуг, предоставляемых организацией, где сотрудник сам сможет выбрать вознаграждение за свой дополнительный труд;

– формирование профессионально-объединенных групп;

– создание тематического медиапроекта, в котором два основных направления – взаимодействие в социальной корпоративной сети (и с помощью мобильного приложения) и проведение конкурсов в различных видах спорта, направленных на выявление интересов сотрудников и их семей, поиск талантов и поощрение «балансирующих» сотрудников.

В целях улучшения управления развитием персонала в организации необходимо провести конкурс среди сотрудников на должность руководителя программы, который сможет сформировать себе команду.

Таким образом, представленные мероприятия помогут сформировать профессиональные и личные способности каждого работника, наиболее полно соответствующие его должностным обязанностям, а также обеспечить условия труда, при которых способности и навыки работника могли бы использоваться в полном объеме, сформировать вовлеченный персонал, гибко реагирующий на изменения во внешней среде и обеспечивающий экономическую безопасность организации, что в современных социально-экономических условиях является наиболее важным и ключевым моментом в функционировании всех организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги настоящей работы, можно сделать вывод, что цель исследованием достигнута. Теоретический анализ исследования показал, что сутью кадровой политики является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации, т.е. кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Достижение цели кадровой политики предполагает создание баланса процесса сохранения и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей сотрудников в строгом соответствии с нормативно-правовой и законодательной базы РФ.

В настоящее время выделяют два типа кадровой политики: открытая – политика с применением агрессивных методов завоевания рынка и закрытая – предполагает ориентацию при замещении вакантных должностей на внутренний рынок труда, т.е. из числа сотрудников организации.

Практическое исследование управления персоналом было проведено на материалах ИП Васильев В.Г.

В результате научно-исследовательского поиска по совершенствованию кадровой работы в ИП Васильев В.Г. были сформулированы предложения по ее совершенствованию.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы:

- Возможность обучать только малое количество сотрудников из-за отсутствия свободных денежных средств.
- Нет четко установленной периодичности обучения персонала.
- Нет конкретных разработанных программ и методик обучения. Для решения этих проблем, а так же для увеличения эффективности обучения персонала были разработаны три направления совершенствования системы обучения персонала ИП Васильев В.Г.:
- Разработка плана развития работников, целью которого является обеспечение специальной подготовки руководителей и специалистов.
- Организация корпоративного обучения.

- Внедрение системы наставничества в работу организации. Курс обучения рассчитан на 2-4 месяца.

Выполнение этих рекомендаций поможет повысить образовательный уровень сотрудников организации, что в свою очередь благоприятно скажется на деятельности всей организации в целом.

В ходе проведенного анализа управления персоналом в ИП Васильев В.Г. были выявлены следующие проблемы:

- персонал организации имеет недостаточный уровень образования;
- в организации уделяется недостаточное внимание повышению квалификации персонала.

целях совершенствования управления персоналом в ходе исследования были разработаны рекомендации. В их числе:

- система профессионального обучения;
- обучение персонала по компетенциям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова М.С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы / М.С. Агафонова, А.В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. 2013. – № 10-1. – С. 135–136.
2. Алексеев О.А. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. – № 57-1.– С. 25–26.
3. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4-х частях. 2016. – С. 36–40.
4. Бартенев С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. – № 10. – С. 111–115.

5. Ветрова В.А., Пономарева Е.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно- практической конференции. Под общей ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И., Бобровой Е.Ф.. Ставрополь, 2015. – С. 67-69.
6. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно-практической конференции. под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76-81.
7. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом: В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно-практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29-31.
8. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека //Проблемный анализ и государственно- управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31-38.
9. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68-72.
10. Завершинский Е.А. Влияние социально-экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В.Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно-практической конференции . 2016. – С. 109-113.
11. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.:Проспект, 2012.– 64 с.
12. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 3-1. – С. 180-182.
13. Мироненко О.Н. Влияние законодательства о защите занятости на кадровую политику предприятий (обзор теоретических моделей и результатов эмпирических исследований) // Вопросы экономики. 2014. – № 3. – С. 126-140.

14. Науменко Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия: В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы V международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В. 2014. – С. 206–210.
15. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г.Лабаджян // Учебник и практикум / Москва, 2015. – 480с.
16. Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет-журнал Науковедение. 2014. – № 5 (24). – С. 90.
17. Резникова О.С. Проблемы стратегического управления // Международная научно-практическая конференция «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Уфа, 5 августа 2015 г.): сб. статей. Уфа: «АЭТЕРНА», 2015. – С. 62–64.
18. Салмин А.А. Формирование модели управления кадровой политикой образовательного учреждения на основе имитационного моделирования / А.А. Салмин, М.А.Никифорова // Информационные технологии моделирования и управления. 2016. Т. 97. – № 1. – С. 45–54.
19. Тарифьян Д.К. Влияние экономической нестабильности на hr-бюджеты и кадровую политику российских компаний // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества материалы III международной научно-практической конференции. 2014. – С. 66–67.
20. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – № 4-1 (57-1). – С. 603–607.
21. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – С. 44.
22. Хорошун Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Н.А. Хорошун, О.П.Шамаева // Инновационная наука. 2016. – № 1-3 (13). – С. 178–183.