

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования** заключается в том, что в настоящее время человеческий капитал определяет потенциал развития предприятия, экономики страны, так и отдельно действующего субъекта.

Самым главным фактором в развитии любой организации является персонал. Поэтому перед каждой организацией стоит вопрос о разработке кадровой стратегии организации, а также как именно влияет кадровая стратегия на службу персонала.

Руководитель должен разработать стратегический подход к управлению персоналом, также необходимо рассмотреть вопрос отбора и набора персонала. В кадровую стратегию обязательно входят такие вопросы как отбор персонала, подбор персонала, а также вопросы уровня подготовки и переподготовки кадров, вопрос кадрового резерва. Очень важно найти правильный подход к отбору персонала, прежде всего необходимо обращать внимание на квалификацию персонала, насколько работник знающий в той или иной области, именно от его знаний зависит результат деятельности организации.

Изменилась роль и место персонала в организации. Постепенно идет формирование начальники и подчиненные как единый коллектив. Правда это не в каждой организации. В основном это наблюдается в больших компаниях. Например такая компания как Мираторг это единая слаженная компания, где каждый заинтересован в результатах своего труда, где очень сплоченный коллектив и каждый переживает за другого. В этой компании работают знающие и квалифицированные специалисты.

Нельзя не коснуться стиля работы с кадрами. Руководитель предприятия старается вовлечь в свою команду как можно больше специалистов широкого профиля, которые помогут решить проблемы, стоящие перед организацией.

Многие организации стараются не брать в команду таких людей, которые только мечтают о претворении своих планов, а интересы компании их не интересуют. Поэтому такие люди конечно не нужны в команде.

Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

**Объектом исследования** является кадровая стратегия предприятия.

**Предметом исследования** является кадровая политика ООО «Строй».

**Целью исследования** – является изучение кадровой политики предприятия и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Строй».

**Задачи исследования:**

- рассмотреть особенности стратегического управления персоналом предприятия;
- изучить кадровую политику как стратегию управления персоналом;
- дать характеристику организации;
- исследовать вопрос кадровой стратегии организации;
- разработать рекомендации по актуализации политики развития персонала;
- разработать рекомендации по разработке политики мотивации, и психологической поддержки персонала.

**Степень разработанности** проблемы рассмотрена в трудах таких ученых как: А.В. Ойвенталь, М.Н. Барбарская, А.А. Димитрюк, Д.А. Кузнецов, А.В. Лыжина, Е.С. Сарасеко, и др.

**Методы исследования:** анализ, синтез.

**Практическая значимость** исследования заключается в возможности применения ее в кадровой политике предприятия ООО «Строй» для совершенствования своей кадровой стратегии.

**Структура исследования** включает в себя следующие элементы: введение, три главы, шести параграфов, заключение, список использованных источников.

**В работе использованы труды таких ученых как:**

1.А.Я. Кибанов Управление персоналом учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дурако-ва. — 2-е изд., стер. — М. : кнорус, 2016. В данном учебнике рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом и управленцев организаций в широком смысле слова: теория управления человеческими ресурсами, методология управления персоналом и формирования системы управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом.

2. В. Р. Веснин. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с. Учебник охватывает все вопросы, связанные с управлением людьми, в учебнике сохранены традиции логичности, четкости положений и выводов.

3.Ю.Г.Одегов, Лукашевич Управление человеческими ресурсами. В учебнике отражены основы методологии и методики кадрового менеджмента, описаны методы анализа кадрового потенциала предприятия (организации). Существенное внимание уделено целям, функциям и организационной структуре системы управления человеческими ресурсами, а также ее информационному, техническому, правовому и нормативно-методическому обеспечению. Важное место занимают кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами, а также кадровое планирование.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1.Особенности стратегического управления персоналом предприятия**

В настоящее время очень часто применяется термин «стратегическое управление», который предусматривает развитие компании в будущем. Также данный термин предусматривает неопределенность и сложность внешней среды для выстраивания выгодных взаимоотношений с ней и. что самое важное, считается на человеческий потенциал, а также его развитие как основание предпринимательской деятельности[1].

Главной функцией стратегического менеджмента является стратегическое управление персоналом, что в свою очередь включает многоаспектную деятельность, начиная с выбора и обучения сотрудников, развития профессиональных компетенций персонала, завершая гибкой системой увольнения или пенсионирования.

Постепенный переход к рынку, динамично меняющаяся внешнеэкономическая среда, стабилизация политической обстановки привели к осознанию необходимости внедрения на переживших кризисные годы предприятиях и организациях систем стратегического управления.

Много было перемен в сфере управления персоналом, но все эти перемены сопровождались непониманием этих изменений, но современное развитие стратегического направления в области развития персонала идет быстрыми темпами.

Много нерешенных проблем в вопросе кадровой стратегии и кадровой политики.

В мировой практике одним из наиболее ярких примеров хорошо отлаженной стратегического менеджмента в целом и подсистемы стратегического управления персоналом на сегодняшний день являются транснациональные корпорации.

Многие из них имеют большую политическую и экономическую власть, нежели государства, в которых они совершают свои операции. Как велика их власть возможно понять, если сопоставить совместный оборот отдельных ТНК с валовым продуктом некоторых государств. Так, оборот Дженерал Моторе и Компаний Форд больше, чем общий ВВП африканских государств южнее Сахары[2]. Конечно, успешная деятельность этих компаний формируется не только за счет системы стратегического управления персоналом, и включает в себя множество взаимосвязанных компонентов, однако данная система является одним из базисов развития современных корпораций, интегрирующим все остальные аспекты деятельности.

Организации, предприятия ищут новые направления в развитии своей деятельности. Постоянно применяют новые технологии, чтобы хоть как то отстаивать свои позиции на рынке. Поэтому основным направлением стратегического развития любой организации является стратегического управление персоналом.

Крупные компании активно внедряют стратегические системы управления персоналом в свою деятельность. Отправной точкой этой работы становится тщательно продуманный план действий - стратегия, которая определяет вектор развития функциональной области управления персоналом организации. Ведь именно персонал вершит всю деятельность предприятия, от качественного состава персонала зависит и деятельность предприятия, его финансовые результаты, его позиции на рынке.

В большинстве отечественных компаний существует мнение, что стратегия управления сотрудниками считается составным элементом общей стратегии всей организации, поддерживает и обеспечивает выполнение корпоративной стратегии. Однако в общемировой практике встречаются и другие варианты взаимодействия функциональной стратегии управления персоналом и корпоративной стратегии организации[3].

Сущность стратегии и состоит в том, что она должна предполагать определенное направление действий, которые осуществляются в сфере управления персоналом всей организации, а это и топ-менеджеры, и линейные руководители, и подразделения организации.

На смену традиционных отделов кадров стали появляться отделы управления человеческими ресурсами, которые и выполняли функции подбора и отбора кадров. Но есть другие функции, это такие как формирование кадрового потенциала, его развитие, формирование резерва[4].

Новый стратегический вектор развития должен сформировать переход от авторитарно-бюрократического стиля управления, так распространенного в нашей стране, к гибкому предпринимательско-демократическому стилю руководства, с большим спектром методов и приемов воздействия, эффективной системой делегирования полномочия и рассчитанным на восприятие персонала как ценнейшего капитала фирмы[5].

В современных условиях на рынке выживают только сильнейшие предприятия, которые работают постоянно над новыми технологиями, решают вопросы стратегического управления персоналом, постоянно обновляют приемы и методы управления персоналом. Именно такие предприятия выдерживают конкуренцию на рынке, а в наших условиях это сложно, так как предприятий много, каждое старается удержать свои позиции. Потому первым важным направлением деятельности отечественных организаций в сфере стратегического управления

персоналом должен быть переход от доминирования организационной бюрократической культуры — к органической, и также развитие персонал-маркетинга, философии бизнеса, которая рассматривает собственных сотрудников в качестве потребителей, и сосредоточение усилий на увеличение их удовлетворенности, а также лояльности персонала.

Еще одно направление в развитии стратегического управления персоналом в нашем государстве — видоизменение существующих систем материальной мотивации, и также системы труда и найма[6].

Но есть иное направление деятельности, наиболее приоритетное, которое заключается в уменьшении издержек, а также в неэффективном применении рабочей силы. Более того, отделы кадров со своей формой организации деятельности сами являются источником формирования различных дополнительных издержек. Налаживание коммуникаций со структурными подразделениями считается гарантией уменьшения таких издержек[7].

Таким образом, проблем в стратегическом управлении персоналом много, но в нашей отечественной практике есть много разработанных приемов и методов их решения.

Представленные направления развития в сфере[8] стратегического управления персоналом будут содействовать созданию в организациях Российской Федерации успешно действующих, гибких функциональных систем управления персоналом. Сейчас ни одна организация, ни одно предприятие не должны стоять на месте. Нужно постоянно совершенствоваться, то есть применять новые приемы и методы в решении проблем стратегического управления персоналом. Именно те компании, которые развивают стратегическое управление персоналом и формируют уникальные характеристики своей системы стратегического управления персоналом.

## **1.2 Кадровая политика как стратегия управления персоналом**

Кадры предприятия играют главную роль в его деятельности. Именно от них зависит весь процесс производства. Также кадры предприятия являются важной и ценной частью производственных сил общества.

От того насколько правильно и грамотно используется персонал предприятия, а также насколько квалифицированный состав предприятия, и говорит о эффективности данного предприятия. Именно кадры влияют на производительность труда, так как высокая производительность труда говорит о грамотном и квалифицированном составе кадров.

Для того, чтобы производительность труда была высокая, необходимо проводить работу с кадрами, необходимо также вести работу в вопросе развития персонала. Для этого надо разработать эффективную стратегию управления персоналом[9].

Кадровая политика - это деятельность предприятия, которая направлена на создание трудового коллектива, который наилучшим образом будет способствовать совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов сохранения или обновления численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, состоянием рынка труда, а также требованиями действующего законодательства[10]. Процесс работы с кадрами должен кратчайшим путем вести к желаемому результату в отношении любой проблемы или вопроса в кадровой сфере. Главной задачей руководителя является максимальное использование возможностей персонала. На наш взгляд, успех любого предприятия зависит от эффективно разработанной кадровой политики предприятия. Именно кадровая политика направлена на создание благоприятных условий труда[11].

Для того, чтобы организация могла с успехом воплотить свои стратегические цели в жизнь, ей необходимо разрабатывать и совершенствовать кадровую политику. Кадровая политика определит, какой производственный коллектив подходит предприятию и как организовать работу с кадрами[12].

Кадровая политика ориентирована на развитие человеческих ресурсов и постоянно нуждается в обновлении. Она должна быть гибкой и быстро реагировать на изменения, происходящие в организациях, а также адаптироваться к изменению условий окружающей среды. К сожалению, пока не все отечественные кадровые службы осознали необходимость проведения эффективной кадровой политики. А ведь человеческие ресурсы влияют на все остальные ресурсы любого предприятия и является ключевым фактором для эффективной деятельности предприятия в условиях рыночных отношений. Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высоко

профессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды[13].

Направления кадровой политики следующие:

- прежде всего выясняется ситуация на рынке труда;
- рассматриваются финансовые возможности предприятия;
- изучаются качественные и количественные характеристики уже имеющегося персонала;
- анализируются требования, обусловленные специализацией деятельности предприятия, стратегией и миссией его развития;

спрос на рабочую силу со стороны компаний-конкурентов[14].

требования трудового законодательства.

На любом предприятии кадровой политике должно уделяться особое внимание. Кадровую политику целесообразно разрабатывать с учетом возможностей, традиций и ресурсов предприятия. Очевидно, что создать идеальную модель кадровой политики для всех предприятий и организаций невозможно. Но стремление руководителя к ведению активной, открытой кадровой политики в своей организации является залогом успеха[15].

Кадровая политика постоянно нуждается в совершенствовании, которое заключается в следующем:

- в долгосрочном планировании кадровой политики предприятия является важным этапом для стабильной работы предприятия и планирования его развития. Предприятию необходимо просчитывать численность и структуру штата в будущем в соответствии с прогнозами состояния рынка рабочей силы.

Главная задача планирования заключается в управлении человеческими ресурсами; количество работников на предприятии должно соответствовать штатному расписанию[16]. Необходимо постоянно проводить анализ факторов внешней среды для того, чтобы выяснить необходимое количество людей, в котором нуждается предприятие.

Источники, различные средства и предметы труда, возможности и способности в определенной сфере - все это включает в себя трудовой потенциал[17].



Сейчас кадровая политика играет важную роль в развитии предприятия. У каждого предприятия есть свой план развития персонала, который касается принципиальных позиций предприятия в отношении переподготовки, подготовки, развития кадров и обеспечивает взаимодействие работника и предприятия, а не ограничивается только подбором и отбором кадров[18]. Кадровая политика может носить как частный характер, когда это касается решения специфических задач (отдельные группы и категории работников), а также носит и общий характер, когда это касается персонала предприятия в целом[19].

Таким образом, правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает: своевременное укомплектование кадрами, что обеспечивает бесперебойное функционирование производства; стабилизацию коллектива благодаря учету интересов персонала; использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой. К стратегии управления персоналом надо подходить системно. Кадры предприятия решают поставленные задачи предприятия, рассматривают проблемы, которые мешают развитию предприятия, а также намечают пути решения данных проблем.

### 1.3 Стратегия подбора персонала как основа кадровой политики

Поиск, привлечение, подбор персонала - важнейшая составляющая любого бизнес-процесса, особенно если дело касается подбора специалистов финансовой сферы. Их профессионализм - залог бесперебойного функционирования компании, надежного сохранения и преумножения результатов ее деятельности[20].

Привлечение и подбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность[21]. Для каждой работы, особенно квалифицированной, нужны специальные психологические и физиологические данные, и потому только тогда можно требовать от работника максимума того, что он может дать, когда он находится на своем месте[22].

Зачастую многие руководители предприятия обращают свое внимание только на деятельность предприятия, на материально-техническое обеспечение, а людям не уделяют внимания. Особенно сейчас, когда на рынке присутствуют только частные предприятия, как правило руководители не видят своих работающих людей, у них один вопрос - получение прибыли. А кто трудится на производстве, как люди

работают, какие условия их просто не волнует.

Вопрос подбора персонала всегда стоит остро. Ведь от того какие люди трудятся на производстве, насколько они грамотны и зависит деятельность этого предприятия[23].

В процессе решения стоящих задач ни одна организация (предприятие, учреждение, компания, фирма) не может обойтись без учета категорий работников и планирования мероприятия по обеспечению структурных подразделений специалистами (персоналом) с точки зрения достижения наиболее приемлемых не только качественных, но и количественных параметров[24].

Процесс кадрового обеспечения функциональных структур предполагает определение оптимальной потребности в работниках различных специальностей, профессий, квалификации и источников их пополнения. Как известно, традиционными источниками удовлетворения потребности организаций в квалифицированных специалистах всегда были соответствующие учебные заведения различных типов государственной системы гуманитарного и профессионально-технического образования[25].

В настоящее время ситуация на кадровом и профессионально-образовательном поле значительно изменилась. Направление специалистов, окончивших высшие образовательные учреждения, в органы государственной власти, организации по профилю профессиональной подготовки в обязательном порядке не предусмотрено. В условиях неупорядоченности рынка труда современные выпускники после обретения специальности, как правило, получают «свободные» дипломы и вынуждены самостоятельно искать место приложения своих профессиональных знаний. При этом далеко не всегда выбор места работы и должности совпадает с наиболее благоприятными возможностями для профессиональной самореализации специалиста[26].

Кадровые службы предприятия определяют потребность в персонале, кто нужен, какие специалисты. Именно от того, как подобран персонал, насколько он квалифицирован и будет зависеть дальнейшая деятельность предприятия. Сейчас основное внимание уделяется специалистам с высшим образованием. Но к сожалению, лица, окончившие высшее учебное заведение, не идут на предприятия, или их не устраивает заработная плата, или нет жилья, или просто не устраивает подход к людям. Кадровые службы зачастую бывают невнимательны к своим работникам, стараются привлечь со стороны, что конечно

приводит к отрицательным результатам[\[27\]](#).

Планирование дополнительной потребности в специалистах — важная составная часть формирования квалификационно-должностной структуры персонала организации. Она существенно зависит от масштаба организации, функционирования системы подготовки, переподготовки (переквалификации) и повышения квалификации кадров[\[28\]](#).

Безусловно, проблема планирования потребности в работниках в каждой организации имеет свою специфику, содержит множество тонкостей, не учитывая которые администрация не в состоянии рационально решить проблему кадрового обеспечения в условиях сложных конкурентных отношений, получивших развитие в стране. В большей степени успех эффективного планирования потребности в кадрах зависит от умелого сочетания кадровыми службами финансово-экономических возможностей подразделения (отдела, службы) и квалификационного уровня кадрового корпуса, подобранного и обученного в соответствии со спецификой учреждения, нацеленного путем мотивации на достижение высокого конечного результата[\[29\]](#).

Основой планирования являются конкретный детализированный учет руководящих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в ближайшее или обозримое время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой из них[\[30\]](#).

Разновидность планирования замещения управленческих должностей решает более широкие задачи. В список кандидатов включены не только наиболее подготовленные руководители, но и перспективные кандидаты с высоким потенциалом к продвижению, пока еще не проявившие себя в реализации крупных проектов[\[31\]](#).

Компании стремятся иметь несколько (2-3) хорошо подготовленных кандидатов на каждую должность и отбор производят на конкурентной основе как заблаговременно, так и перед самым назначением на должность[\[32\]](#).

Во многих организациях четко определены ключевые должности, прохождение которых обязательно перед назначением перспективного работника на тот или иной руководящий пост[\[33\]](#). Иногда претендов на одну должность бывает много, поэтому задача кадровой службы заключается в отборе персонала. Как правило отбираются те претенды, которыми больше заинтересовались.

Отбор кадров (персонала) с целью приема на службу также осуществляется из наиболее подходящих кандидатов существующего резерва, созданного в ходе набора[34].

В передовых структурах отбор кадров (персонала) на должности в высшем звене управления — это специальная система выбора кандидатов в звено «высших менеджеров», к которым предъявляются особые, более «жесткие» требования. Следовательно можно сделать следующий вывод:

Разработка кадровой стратегии на предприятии является важным звеном в деятельности кадровой службы. Стратегия управления персоналом это важный момент в деятельности любой организации. Отбор кадров на предприятии должен производиться с учетом таких факторов как: специализация, его опыт, его образование, его статус. Именно от правильного отбора кадров и зависит производительность труда, так как кадры это двигатель любого процесса.

## **2. Оценка эффективности кадровой стратегии ООО «Строй»**

### **2.1. Краткая характеристика организации и ее кадрового потенциала**

ООО «Строй» является коммерческой организацией, то есть действует на рынке с целью извлечения прибыли.

Как общество с ограниченной ответственностью, ООО «Строй» признается хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на определенные уставом доли, а учредители общества несут ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости внесенной доли.

Юридический адрес: г. Обнинск, ул. Московская, 15.

Основные направления деятельности: производство котельного, отопительного, тепловентиляционного оборудования; оптовая и розничная торговля. В соответствии с уставом и штатным расписанием разработана организационная структура общества. Она показана ниже на рисунке 1.

Как видно из данной таблицы, организационная структура ООО «Строй» является линейно-функциональной.

Структура организации представлена двумя направлениями деятельности – общие организационные вопросы и коммерческая деятельность организации (построение организационной структуры по функциям).

Директору непосредственно подчиняется бухгалтерия, секретарь, а также два заместителя, один из которых курирует решение общих вопросов, а другой решает коммерческие вопросы и организует работу региональных менеджеров и менеджеров по продажам в городе Обнинске.

Ген. Директор

Заместитель по общим

вопросам

Заместитель

по коммерческим вопросам

Заведующий складом: водитель-экспедитор, кладовщик,

Бухгалтерия: Главный бухгалтер, бухгалтер, кассир

Служба персонала

Юридический отдел

Служба безопасности

*Отдел продаж:* региональные менеджеры и менеджер по продажам

*Технический отдел:* инженер технолог, дизайнер, техник

Секретарь

Финансово-экономический

отдел

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Строй»



1	Объем производства	тыс. руб.	80,0	1,0	125,6	157,1	240,6	153,1
2	Производительность труда	тыс. руб.	8,8	1,0	9,6	109,9	10,1	104,8
3	Прибыль	тыс. руб.	109,8	1,0	267,9	243,9	321,9	11,9
4	Величина основных фондов	тыс. руб.	0,9	1,0	1,01	103,0	1,21	119,8

В 2018 году объем реализации продукции составил 240,6 млн.руб., что в три раза превышает объем продукции в 2016 году, и практически в 2 раза по сравнению с 2017 г. За 2017-2018 гг. объемы производства увеличивались равным темпом. По сравнению с 2017 годом объем производства увеличился на 91,4%, что обусловлено ростом числа контрактов на производимую предприятием продукцию. Что касается остальных экономических показателей, то в период с 2017 г. по 2018 г. произошли значительные изменения в сторону увеличения. Например, прибыль увеличилась на 193% с 2017 г. по 2018 г.

Произошло существенное увеличение основных фондов предприятия с 2017 г. по 2018 г. на 24%. Исследуя полученные данные можно сказать, что компания постоянно развивается, растет прибыль и объем производства.

Основой оценки трудового потенциала организации является численность персонала, рабочая среда, средства и уровень подготовки специалистов.

Изменение численности персонала по категориям представлено в таблице 2..

Таблица 2.

Динамика численности персонала ООО «Строй» за 2016-2018 гг. по категориям

Показатель, чел	Годы		
	2016 доля, %	2017 доля, %	2018 доля, %

Численность персонала	82	100	107	100	156	100
В том числе:						
руководители	10	12,2	12	11,2	18	11,5
специалисты	23	28,1	27	25,2	32	20,5
рабочие	49	59,7	68	63,6	106	68,0

На основании данных, представленных в таблице 2. можно заключить, что численность руководителей за указанный период изменилась в 1,46 раза, численность специалистов к 2018 году увеличилась на 18% по сравнению с 2018 годом, тем самым, в период с 2016 по 2018 гг. имелась тенденция увеличения численности специалистов.

Темпы роста рабочих увеличились в 2018 году по сравнению с 2017 г. и составили 56%.

В целом, представленные в таблице 2. данные свидетельствуют об увеличении численности персонала на 46% в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Наибольшие темпы роста наблюдаются по категориям «руководитель» и «рабочие», причем по последней категории в абсолютном плане рост выше, чем по категории «руководители». По доле сотрудников каждой категории можно заключить, что в структуре персонала за исследуемый период преобладают рабочие (68,0% - в 2018 году), доля специалистов в структуре персонала за три года снизилась на 27%, доля руководителей, напротив, в структуре персонала также снизилась на 5,8% в 2018 году по сравнению с предыдущим годом. Что касается образовательного уровня сотрудников ситуация стабильна. В 2016 и 2017 годах все сотрудники организации имеют образование либо высшее, либо техническое. В 2018 году структура образовательного уровня немного видоизменилась, т.к. впервые был принят персонал с незаконченным высшим образованием, но некоторые из них уже имеют техническое образование.

Таким образом, удельный вес сотрудников с незаконченным высшим образованием к общему числу сотрудников всего составил 4%, с техническим 72%, и с высшим



42%. Важным фактором является то, что все вспомогательные и основные рабочие работают по своей специальности. Основная часть рабочего состава проходят обучение, либо курсы повышения квалификации (рис. 2.).

Рис.2. Динамика численности персонала по образованию 2016-2018гг.

Согласно анализу возрастной структуры персонала наблюдается устойчивая тенденция к увеличению сотрудников в возрасте 30-32 лет (рисунок 3). Так, в 2018 году их доля составила 28%, в то время как в 2017 и 2016 году 6-7%. Также численность персонала в возрасте 18-25 лет 17%, по сравнению с 2016 и 2017 годами увеличилась 2% и 3% соответственно. Связано это с тем, что политика компании направлена на привлечение молодых специалистов с последующим развитием их профессиональных навыков.

Удельный вес работников в возрасте 37-50 лет снизился в 2018 году до 16%, в 2017 и 2016 годах он был равен 41 и 28% соответственно. В данном случае компания нацелена на стратегию развития бизнеса, поэтому руководство стремится к повышению удельного веса сотрудников среднего возраста, и небольшому увеличению доли молодых сотрудников (рис. 3).

Рисунок 3 – Возрастной состав персонала ООО «Строй» за 2016-2018 гг. (чел.)

Что касается половозрастных характеристик работников – преобладающая доля мужчин. Их количество превышает количество женщин. Так, в 2018 году удельный вес женщин составил 32%, мужчин 68%. В 2017– 14% и 86% соответственно, в 2016 году 10% и 90%.

В этом случае данную ситуацию можно объяснить тем, что в основном преобладают не экономические, а технические специальности, где традиционно большинство мужчин (рис. 4).

Рис.4. Структура персонала по полу 2016-2018 гг. (%)

Оценивая сотрудников по стажу работы, следует отметить, что компания начала свое существование совсем недавно, и большинство работников пришли «готовыми» специалистами.

Рисунок 5 – Структура персонала по стажу ООО «Строй» за 2016-2018 гг. (чел.)

Однако за это время значительная доля молодых сотрудников в возрасте от 18-25 лет успела перейти из категории стажа от 1 до 3 лет в категорию от 3 до 5, так как

организация представляет хорошие условия для накопления опыта и развития молодых кадров (рис. 5).

Таким образом, в 2018 году доля работников со стажем 1-3 года увеличилась на 17% по сравнению с 2016 (в 2016 г. – 10%) и на 20% по сравнению с 2017г. (в 2017 г. – 7%). Удельный вес сотрудников со стажем 3-5 лет в 2018 году составил 12%, в 2016 и 2017 – 5 и 9% соответственно. Категория 5-10 лет в 2009 году составила 43%, в 2016 – 17%, в 2017 – 25%. И сотрудники, стаж которых более 10 лет составили следующие проценты: 2018 – 68%, 2017 – 54%; 2016 – 32%.

Данная стратегия обусловлена приоритетом для молодых сотрудников, так как компания предпочитает сама «вращивать» специалистов, адаптируя их под свои особенности. В таблице 3 приведена структура валового оборота рабочей силы в ООО «Строй» за 2016-2018 гг.

Таблица 3 Динамика приема и увольнения в ООО «Строй» 2016 - 2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	82	107	156
Принято, чел.	44	72	79
Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	13	17	23
Уволено по другим основаниям, чел.	6	4	6

Таким образом, из данных, представленных в таблице 3 можно заключить, что число принятого персонала превышает число уволенных на протяжении 2016-2018 гг. Однако к 2018 году найм персонала увеличился, при этом увеличилось число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины возросло на 35,3%, а число уволенных по другим основаниям не изменилось за три года, а в 2017 году даже сократилось на 33%.

Анализируя трудовой потенциал, следует отметить следующее.

- за три прошедших года численный состав организации увеличился, что свидетельствует о расширении деятельности, осуществлении активной политики найма рабочих специальностей. Численность персонала в 2018 году по сравнению с 2017 года увеличилась в 1,9 раза (преимущественно это рабочие специальности);
- образовательный уровень сотрудников предприятия в среднем является достаточно высоким, поскольку практически все работники предприятия имеют либо техническое, либо высшее образование;
- в организации работает преимущественно работники старшего возраста (36-50 лет) и работники среднего возраста, однако в последнее время растет доля сотрудников в возрасте от 26 до 36 лет, что является благоприятной тенденцией, поскольку эти данные свидетельствуют об омоложении персонала и ухода лиц пенсионного возраста; персонал организации преимущественно представлен работниками-мужчинами (68% в 2018 году), что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

## **2.2. Анализ эффективности основных направлений кадровой политики организации**

Рассмотрим элементы кадровой политики по основным направлениям: политика регулирования численности; политика развития персонала; политика мотивации персонала; политика психологической поддержки персонала.

### **• Политика регулирования численности персонала**

Служба персонала планирует численность трудовых ресурсов, а для это каждый руководитель отдела составляет заявку на потребность в кадре.

Отбор кадров проводится согласно заявке, которую дает служба еперсонала. В газете «Работа» даются вакансии, которые нужны данной организации.

Используются в ООО «Строй» и неформальные источники набора персонала – поиск претендентов среди знакомых, родственников тех, кто работает в нефтеперерабатывающем предприятии. Тем самым, можно говорить о том, что в организации действует открытая кадровая политика.

Система внешних и внутренних источников приведена в таблице 4.

Таблица 4

Внешние и внутренние источники привлечения персонала в ООО «Строй»

№	Внешние источники	Внутренние источники
1	СМИ: объявления в газетах	Рекомендации на работе родственников, друзей, знакомых
2	Обращение к агентству занятости	Собственная база данных
3	ВУЗы	

Таким образом, в ООО «Строй» используются не все источники набора персонала, а лишь некоторые из них (печатные СМИ, обращение в кадровые агентства, поиск среди выпускников вузов, поиск среди сотрудников организации). Информация об отборе персонала в период за 2016-2018 гг. приведена в таблице 5.

Таблица 5

Информация об отборе кандидатов в ООО «Строй» за 2016-2018 гг.

Источники	Годы					
	2016		2017		2018	
	Кол-во обративш., чел	Кол-во отобр., чел.	Кол-во обративш., чел	Кол-во отобр., чел.	Кол-во обративш., чел	Кол-во отобр., чел.

Внутренний источник	29	24	41	43	43	48
Внешний источник	27	20	38	29	44	31
Итого:	56	44	79	72	87	79

Таким образом, из данных таблицы 5 следует, что в ООО «Строй» преобладают внутренние источники найма персонала, внешние источники используются в меньшей степени, что, скорее всего, обусловлено соотношением затрат за подбор персонала через внешние источники.

Анализ документов позволил выявить, что отбор персонала в ООО «Строй» проводится на основании организационных документов, указанных в таблице 6.

Таблица 6

Документы, на основании которых проводится отбор персонала в ООО «Строй»

Название документа	Содержание документа
1. Должностная инструкция претендента на должность	В должностной инструкции определены профессиональные и личностные требования к должности, на которую претендует соискатель, а также противопоказания по должности
2. Анкета соискателя	Содержит перечень вопросов, которые инспектор по кадрам, организующий отбор персонала, задает соискателю, на основании которых оценивает профессиональные качества претендента на вакантную должность

### 3. Методические

рекомендации по проведению Внутренний документ, содержащий описание собеседования с методами и процедур проведения отборочного претендентом на вакантную должность собеседования и интервью

Как следует из таблицы 6, в ООО «Строй» отсутствуют такие документы по отбору персонала, как Положение об отборе, а также приказы (постановления) директора о проведении отбора и приема нового персонала.

Организация отбора кандидатов на трудоустройство проходит в несколько этапов.

Первый этап : заочное знакомство с кандидатом. Составляется резюме, в котором отражаются следующие данные : автобиографические данные; сведения об имущественном положении кандидата, текущих финансовых обязательствах; сведения о профессиональном образовании. В процедуре знакомства с кандидатом принимают участие специалисты двух штатных служб – службы персонала и безопасности.

Второй этап : первичное собеседование

Собеседование составляет основной аспект при приеме на работу. Директор выясняет: во-первых, профессиональные способности кандидатов, предыдущие места работы, социальный статус; во-вторых, интересуется физическим здоровьем.

При приеме на работу на должности руководителей подразделений используется тестирование.

Неправильный подбор кадров ведет к колоссальным издержкам в работе, к ничемной растрате опыта и образования, к высокой текучести рабочей силы.

Третий этап : тестирование кандидата на трудоустройство

Тесты на пригодность призваны выявить потенциальные способности индивидуального работника выполнять ту или иную задачу.

Четвертый этап : окончательное собеседование (интервью с руководителем).

Основные функции по разработке кадровой политике возложены на службу персонала и безопасности. Отдел возглавляется начальником отдела и действует

на основании Положения об отделе.

## Таблица 7

### Функции службы персонала ООО «Строй»

№ 1 обеспечение кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); ведение кадрового делопроизводства; анализ текучести кадров и дисциплины труда; учет движения персонала; подготовка приказов по приему и увольнению персонала; подготовка приказов о проведении аттестации; участие в проведении аттестации и др.

#### Развития, стимулирования и обучения

2 организация обучения руководителей, специалистов; организация проведения обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда; организация повышения квалификации, переподготовки руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат; разработка и совершенствование системы оценки труда персонала; осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника

#### Безопасности труда

3 организация и координация работы по охране труда в организации; совершенствование работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда; консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда; анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний; согласование разрабатываемой на предприятии проектной документации в части соблюдения в ней требований по охране труда; анализ и обобщение предложений по расходованию средств фонда охраны труда; составление отчетности по охране труда персонала

Тем самым, анализ функций специалистов отдела службы персонала и безопасности свидетельствует, что кадровая работа в ООО «Строй» заключается

преимущественно в документальном оформлении результатов отбора, оценки (аттестации) персонала, составлении отчетности по кадрам.

Стратегия кадровой политики направлена на привлечение квалифицированного персонала и создание привлекательных условий труда. Важным направлением политики занятости выступает деятельность по отбору персонала.

Цель отбора персонала – сформировать сплоченную команду профессионалов; обеспечить организацию работниками; отобрать из предлагаемых кандидатур именно тех работников, которые наиболее полно отвечают требованиям занимаемой должности или рабочего места.

В таблице 9 разграничены полномочия коммерческого директора, начальников отделов и Генерального директора ООО «Строй» по отбору персонала.

#### Таблица 9

Основные должностные обязанности специалиста, начальника отдела службы персонала и начальника по отбору персонала в ООО «Строй»

Начальник отдела	Коммерческий директор	Генеральный директор
------------------	-----------------------	----------------------



- согласовывает с начальником отдела кадров время, место и сроки проведения отбора персонала;	- утверждает методические рекомендации по проведению интервью и отборочного собеседования;	
- организует и проводит отборочное собеседование;	- планирует и организует работу по отбору персонала;	- планирует потребность в персонале с учетом деятельности компании;
- изучает документы, предъявляемые соискателями на вакантную должность;	- определяет перечень документов, необходимых для предъявления соискателями;	- устанавливает перечень профессиональных требований к должности, по которой открылась вакансия;
- проводит анкетирование соискателей;	- дает собственные рекомендации по использованию технологий отбора персонала;	- принимает решение о найме нового персонала.
- практически использует иные технологии отбора, принятые в организации;		
- дает рекомендации о приеме соискателей начальнику отдела кадров	- дает рекомендации директору о приеме на работу тех или иных претендентов на должность	

В ООО «Строй» не сложилось четкой процедуры проведения собеседования при приеме на работу. Чаще всего собеседованием пренебрегают, отдавая предпочтение исключительно изучению анкет. В том случае, если собеседование и проводится, вопросы, задаваемые претенденту, не конкретны, не носят системного характера. В этой связи необходимо обратить внимание на подготовку самого интервьюера, овладение им эффективной технологией опроса.

Одним из важнейших элементов стратегии кадровой политики выступает **политика развития персонала.**

Анализируя трудовой потенциал, следует отметить следующее за три прошедших года численный состав организации увеличился, что свидетельствует о расширении деятельности, осуществлении активной политики найма рабочих специальностей. Численность персонала в 2018 году по сравнению с 2016 года увеличилась в 1,9 раза (преимущественно это рабочие специальности);

- образовательный уровень сотрудников предприятия в среднем является достаточно высоким, поскольку практически все работники предприятия имеют либо техническое, либо высшее образование;
- в организации работает преимущественно работники старшего возраста (36-50 лет) и работники среднего возраста, однако в последнее время растет доля сотрудников в возрасте от 26 до 36 лет, что является благоприятной тенденцией, поскольку эти данные свидетельствуют об омоложении персонала и ухода лиц пенсионного возраста;
- персонал организации преимущественно представлен работниками-мужчинами (68% в 2018 году), что обусловлено спецификой деятельности предприятия.
- Следовательно:

Необходимо разработать рекомендации по актуализации кадровой стратегии организации ООО «Строй».

## **Глава 3. Рекомендации по актуализации кадровой стратегии в ООО «Строй»**

### **3.1. Рекомендации по актуализации политики развития персонала**

Для этого рекомендуется сделать основной упор на отборе новых сотрудников и ротации кадров. Для кандидатов на должности в ООО «Строй» предлагается разработать более конкретные и учитывающие личностные и профессиональные требования должностные инструкции.

Политика управления профессиональной карьерой заключается в выборе критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

- Кадровый резерв создается с целью обеспечения следующих потребностей компании: минимизации срока адаптации работника в новой должности (для стороннего кандидата этот период может составлять до шести месяцев, в отдельных случаях - больше); формирования лояльности к компании, что является гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества; постепенной “смены поколений”, благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура (удается избежать глобальных перемен, которые парализуют работу подразделений на продолжительный период).

Для компании ООО «Строй» необходимо создать два вида кадрового резерва:

прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем; перспективный - молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

Индивидуальные мероприятия для руководителей каждого уровня планируются на год вперед (см. табл.10).

Таблица 10

Планирование кадрового резерва

Таблица Резерв топ-менеджеров План работы на период

Ф. И.О. члена кадрового резерва	Мероприятия	Предположительная смета затрат	Сроки проведения	Ответственный за проведение
	Поиск и отбор учебных программ по теме	от ___ до ___ руб.	Июнь-июль, октябрь - ноябрь	Менеджер по персоналу

Предоставление системы льгот	_____ руб.	С начала до конца года	Менеджер по персоналу
Плановая стажировка в подразделении _____ на позиции _____	Перевод ФОТ по стажировке в подразделение _____ в сумме _____ руб.	В период _____	Руководитель подразделения
Участие в выполнении проекта. Проектная группа	Дополнительный ФОТ по статье проект _____ в сумме _____ руб.	В период _____	Руководитель проекта

Работа с перспективным резервом строится по другим принципам. Для тех, кто в нем состоит, проводятся общеразвивающие тренинги и семинары, сотрудники привлекаются к участию в новых креативных проектах холдинга, специализированных выставках, общих корпоративных мероприятиях. Таким образом, обучающая программа перспективного резерва направлена прежде всего на повышение профессионализма и уровня лояльности к компании.

Для успешного внедрения системы подготовки резервистов необходимо соблюдение ряда условий: проектирование новых отделов и направлений, которые они смогут возглавить; создание прозрачной системы повышения и перемещения на основе открытых конкурсов; повышение требований к профессионализму менеджеров, дающее возможность перехода компании к новому этапу развития; обеспечение максимально благоприятных условий для перспективных сотрудников и возможностей для их дальнейшего роста.

В таблице 11 приведена оперограмма процесса привлечения и закрепления молодых специалистов в ООО «Строй».

Таблица 11

Оперограмма процесса привлечения и закрепления молодых специалистов в ООО «Строй»

Исполнители

Наименование операций	Руководитель	Служба персонала	Руководители подразделений, на цехов	Претенденты на должность	Трудоемкость в чел. – час.(в год)
1.Анализ информации о рынке молодых специалистов					30
2. Сбор документов и заполнение учетных форм					25
3. Изучение документов о приеме молодых специалистов					25
4. Собеседование со специалистами службы персонала					75
5. Составление приказа о назначении на должность					75

6. Подпись приказа	10
7. Проведение инструктажа	15
8. Формирование личного дела	1
9. Направление на стажировку	15
10. Проведение стажировки	35
11. Внедрение гибкой системы оплаты труда молодых специалистов	70
12. Составление программы нематериального стимулирования молодых специалистов	14

В таблице 11 определены направления, рекомендуемые методы и должностное лицо, ответственное за проведение кадровой политики по закреплению специалистов на предприятии.

Проектными мероприятиями в данном случае будут являться: разработка информационных справочников, буклетов, каталогов о престижных рабочих и

инженерных профессиях; рассылка указанных выше информационных и рекламных материалов по средним техническим и высшим учебным заведениям, училищам, школам;

- организация и планирование непосредственной работы представителей предприятия с выпускниками ССУЗов, ВУЗов, профессиональных училищ, школ. Второе мероприятие кадровой политики закрепления специалистов связан с политикой развития персонала.

С целью решения проблемы привлечения специалистов и рабочих на предприятии необходимо разработать систему шефства-наставничества на предприятии.

Ответственность за работу по организации наставничества возлагается на начальника отдела кадрового обеспечения ООО «Строй».

### 3.2. Рекомендации по актуализации политики мотивации, политики психологической поддержки

В целях стимулирования молодых специалистов предлагается внедрить в ООО «Строй» методику гибкой системы оплаты, зависящей от уровня образования, специальной подготовки, профессиональных умений .

Для оценки базового уровня образования предлагается выделить пять градаций формы обучения: высшее образование по заочной форме обучения (5,0 баллов); высшее образование по вечерней или очно-заочной форме обучения (6,5 баллов); высшее образование, полученное в рамках сокращенной программы обучения (7,0 баллов); высшее образование по дневной форме обучения (8,0 баллов); два и более высших образования (10,0 баллов).

Принимая во внимание различный уровень профессиональной подготовки выпускников (при сопоставимости форм обучения), представляется целесообразной и обоснованной корректировка присвоенных баллов на повышающие ( $1,00 < K_{\text{«+»}} < 1,15$ ) или понижающие ( $1,00 > K_{\text{«-»}} > 0,85$ ) коэффициенты, учитывающие:

- сведения об успешном участии в олимпиадах, конкурсах, конференциях, об опубликованных на успеваемость выпускника во время обучения в вузе, оцениваемую по среднему баллу диплома; градации: менее 4,0 баллов ( $K_{\text{«-»}} = 0,85$ ); 4,0 - 4,5 балла ( $K_{\text{«-»}} = 0,95$ ); более 4,5 баллов ( $K_{\text{«-»}} = 1,00$ );

- рейтинг оконченного вуза, субъективно определяемый работодателем; градации: «аутсайдер» (К«-» = 0,85); «средняк» (К«-» = 0,95); лидер (К«-» = 1,00);
- прохождение производственной, и, особенно, преддипломной практик, в результате которых студент – будущий молодой специалист – знакомится со спецификой данного предприятия и особенностями предстоящей работы, закрепляет и углубляет знания, полученные в процессе обучения; градации: практика пройдена на другом предприятии (К«+» = 1,00), на данном предприятии (К«+» = 1,15);
- особые заслуги выпускника – подтвержденные документально работах и т.д.: градации: нет особых заслуг (К«+» = 1,00), имеются особые заслуги (К«+» = 1,15).

Для оценки мотивации профессионального роста (готовности к продолжению обучения), проводимой в течение адаптационного периода, предлагаются следующие градации: прохождение стажировок, обучение на курсах сроком до 3 месяцев (2,0 балла за краткосрочную стажировку), сроком от 3 месяцев до 1 года (3,0 балла за долгосрочную стажировку); получение дополнительного высшего образования (9,0 баллов); обучение в аспирантуре (10,0 баллов).

Таким образом, оценка выпускников при приеме на работу и текущая (периодическая) и оценка молодых специалистов в течение адаптационного периода производятся по различным параметрам, и потому их результаты – абсолютные величины балльной оценки – нельзя сравнивать между собой. Тем не менее, следует проследить изменение рейтинга молодых специалистов в рассматриваемой группе. По истечении адаптационного периода оценка конкурентоспособности индивида должна проводиться на общих основаниях, то есть в соответствии с «типовой методикой» с учетом уровня образования, квалификационной составляющей, возраста и стажа работы.

Для стимулирования труда рабочих и специалистов также планируется внедрить следующие мероприятия: введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции; выплата ежеквартальных премий в размере 5% от годовой прибыли за отсутствие сбоев в снабжении производства и затаривания складов готовой продукцией; единовременные выплаты за участие в развитии работы отдела (предложения по внедрению новых систем учета,



планирования и т.п.). Такие выплаты будут устанавливаться индивидуально в зависимости от индивидуального вклада работника в развитие работы отдела.

С целью повышения уровня нематериального стимулирования рабочих и специалистов планируется: создание комнат отдыха для специалистов и технического и обслуживающего персонала в каждом отделе (цехе). В комнатах должно быть предусмотрено создание оптимальных условий для отдыха в перерывах от выполнения основной работы; организация общепроизводственных праздников, что предполагает организация и проведения корпоративных праздников по поводу юбилейных дат (5,10 лет деятельности организации); организация и проведение корпоративных праздников по поводу календарных праздников (например, Новый год, 8 марта и т.д.); организация и проведения дней рождения сотрудников; организация и проведения спортивно-зрелищных мероприятий.

Четвертое мероприятие заключается в проведении психологической поддержке персонала.

План-график по разработке и внедрению мероприятий по закреплению молодых специалистов в ООО «Строй» приведен в таблице 14.

Таблица 14

План-график по разработке и внедрению мероприятий по закреплению молодых специалистов в ООО «Строй»

№ Мероприятие	Ответственные должностные лица	Сроки проведения
1 2	3	4
1 Разработка информационных справочников о предприятии, буклетов о рабочих профессиях, их рассылка по учебным заведениям	Начальник кадровой службы	С 15.05.2020 до 25.05.2020

2	Разработка плана работы представителей предприятия с учебными заведениями	Начальник кадровой службы совместно с руководителями отделов	25.05.2020-30.05.2020
3	Разработка интернет-сайта с информацией о престижных и вакантных профессиях для молодых специалистов	Начальник отдела информационных технологий	01.06.2020-05.06.2020
4	Разработка квалификационных карт и карт компетенций для молодых специалистов	Начальник кадровой службы совместно с руководителями структурных подразделений, цехов, отделов	10.06.2020-15.06.2020
5	Разработка положения о молодых специалистах и инженерах-стажерах, его утверждение и доведение до ознакомления	Начальник кадровой службы Директор предприятия	16.06.2020-25.06.2020
6	Увеличение оплаты труда для шефов-наставников	Главный бухгалтер	25.06.2020-01.07.2020
7	Назначение и утверждение в должности шефов-наставников для молодых специалистов	Руководители структурных подразделений, цехов, отделов	01.07.2020-15.07.2020

8	Разработка и внедрение методики оценки конкурентоспособности молодых специалистов и материального стимулирования их труда посредством внедрения гибкой системы оплаты	Руководитель предприятия	15.07.2020-
		Главный бухгалтер	15.08.2020
		Начальник кадровой службы	
9	Внесение изменений в положение о премировании труда молодых специалистов	Руководитель предприятия	
		Руководители структурных подразделений	15.08.2020- 01.09.2020
		Главный бухгалтер	

Указанные выше мероприятия позволят ООО «Строй» сформировать эффективную систему кадрового обеспечения по закреплению специалистов на предприятии, будут способствовать повышению престижности рабочих и инженерных профессий среди молодых специалистов, позволит увеличить заработную плату молодых специалистов за счет премиальных выплат, единовременных выплат компенсационного характера, выплат за рационализаторские и инновационные предложения.

### **Выводы по главе 3:**

Проектными мероприятиями в данном случае будут являться:

разработка информационных справочников, буклетов, каталогов о престижных рабочих и инженерных профессиях;

рассылка указанных выше информационных и рекламных материалов по средним техническим и высшим учебным заведениям, училищам, школам;

- организация и планирование непосредственной работы представителей предприятия с выпускниками ССУЗов, ВУЗов, профессиональных училищ, школ.

Второе мероприятие : политика мотивации : Для стимулирования труда рабочих и специалистов также планируется внедрить следующие мероприятия: введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции; выплата ежеквартальных премий в размере 5% от годовой прибыли за отсутствие сбоев в снабжении производства и затаривания складов готовой продукцией.

Третье мероприятие - Политика психологической поддержки персонала : Для предупреждения перегрузок должны предусматриваться: режим труда и отдыха; обеспечение соответствия трудового процесса психофизиологическим свойствам работника (профессиональная пригодность, подготовленность, приспособленность орудий труда).

Следовательно, в проведении эффективной кадровой стратегии заинтересованы как руководители предприятия, так и сам персонал.

## **Заключение**

Итак, по результатам проделанной работы можно сформулировать следующие выводы.

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

**Основные направления кадровой стратегии :** политика регулирования численности персонала; политика развития персонала, политика мотивации персонала.

Политика психологической поддержки персонала.

На основании проведенного анализа кадровой стратегии ООО «Строй» можно порекомендовать следующее :

1. Рекомендуется использовать метод собеседования с кандидатами на должность, поскольку, как показала практика, это наиболее эффективный метод отбора новых сотрудников. Этот метод внедряется.

- 2. введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции. Данная рекомендация на предприятии применяется с 1.08.2020.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **ОПИСАНИЕ ПРАВОВЫХ АКТОВ**

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года // Российская газета. – 1993. – 25 декабря. С изменениями 24.10.2015.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) (статьи 1 - 453) (с изменениями на 18 июля 2019 года) (редакция, действующая с 1 октября ...

3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 12.11.2019)

### **Описание произведения из многоатомного издания**

4. Димитрюк А.А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Novainfo.ru. 2016. Т.1, № 55. С. 185-188.

5. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы в их решении // Лидерство и менеджмент. 2016. Т.3. №3.

### **Описание книг одного-трех авторов**

6. Алимбеков Т.А. Формировать и реализация стратегии управления персоналом Справочник по управлению персоналом. 2016. № 38. С. 183-187.

7. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика. М.: Юрайт, 2017. 381 с.

8. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2015. № 4 (16). С. 118-122.
9. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 288 с.
10. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии // Психология, социология и педагогика. 2015. № 3. С. 20-22
11. Гусарова М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. №6(18). С. 65-79.
12. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2016. 266с.
13. Димитрюк А.А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Novainfo.ru. 2016. Т.1, № 55. С. 185-188.
14. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра-М, 2017. 300с.
15. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 543с.
16. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2016. 453 с.
17. Корчагина А.С., Клочкова М.С. Управление персоналом. М.:2017/

### **Описание учебников и учебных пособий**

18. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3, № 3. С. 159-170.
19. Кинг. У., Клиланд. Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М. - Прогресс, 2016. - 350 с.
20. Лыжина А.В., Воронин Б.А. Формирование и реализация кадровой политики // Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 243

- 21.Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. - 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа- Пресс, 2016. 944 с.
- 22.Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации // Проблемы теории и практики управления. 2017. №4. С. 61-63.
- 23.Сарасеко Е.С. Крючков А.А. Мотивационная система реализации кадровой политики предприятия // Факторы успеха. 2017. № 1. С.33-37.
- 24.Чижевская Е.Л. Реализация кадровой политики в условиях отраслевой компании // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1/2. С. 1156-4159.

### **Описание монографий, диссертаций**

- 25.Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра-М, 2016. 240с.

### **Описание статей на иностранном языке**

- 26.Management Makrusev V Boykova International Gourmal of Civil Engineering and Technoloqu.2019/ 10/ #2/ с/1802-1809/

1. Генкин Б.И., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: Инфра- М, 2017. -с.132. [↑](#)
2. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра -М, 2016. С.190. [↑](#)
3. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра- М, 2016. -с.98. [↑](#)
4. Лыжина А.В., Воронин Б.А. Формирование и реализация кадровой политики//Молодежь и наука. 2016. №5. С.243. [↑](#)
5. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3 е изд., перераб. И доп.- М.: Инфра-М, 2016. С.409 [↑](#)
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 2016. -с.144. [↑](#)

7. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие. Краснодар:КИМПМ, 2016. С.237. [↑](#)
8. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2016. С.324. [↑](#)
9. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии//Психология, социология и педагогика. 2015. №3. С.20-22. [↑](#)
10. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы в их решении//Лидерство и менеджмент. 2016. Т.3. №3. С.159-170. [↑](#)
11. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика. М.: Юрайт, 2017. С.289 [↑](#)
12. Резанович А.Е. Логика построения стратегии управления персоналом // Российский экономический интернет-журнал: электронный журнал. 2016. №3. [↑](#)
13. Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации// Проблемы теории и практики управления. 2017. №4. С.61-63. [↑](#)
14. Медведева О.А. Особенности разработки и реализации кадровой стратегии на предприятии// Материалы УШ международной студенческой конференции. «Студенческий научный форум, 2016. [↑](#)
15. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие. Краснодар:КИМПМ, 2016. С.182.

Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации// Проблемы теории и практики управления. 2017. №4. С.61-63. [↑](#)



16. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, предпринимательство. М.: Инфра-М, 2017. С.298 [↑](#)
17. Кинг У, Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. –М.: Прогресс, 2016. С.256. [↑](#)
18. Димитрюк А.А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики//Novainfo.ru, 2016. Т.1, №55. С.185-188. [↑](#)
19. Срасенко Е.С. Крючков А.А. Мотивационная система реализации кадровой политики предприятия//Факторы успеха. 20178. №1. С.33-37 [↑](#)
20. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра –М, 2016. С.190. [↑](#)
21. Кондратьева Е.А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия/Социально-экономические явления и процессы. 2017. №2. [↑](#)
22. Егоршин А.П Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие. -3е изд., перераб. И доп.- М.: Инфра, М, 2016. С.412. [↑](#)
23. Резанович А.Е. Логика построения стратегии управления персоналом//Российский экономический журнал: электронный журнал. 2016. №3. [↑](#)
24. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы в их решении// Лидерство и менеджмент. 2016. Т.3. №3. С.159-170. [↑](#)
25. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом//Справочник по управлению персоналом. 2016. №38. С.183-187. [↑](#)

26. Бабурина Ю.В. Стратегия управления промышленным предприятием. – диссертация, М.: Проспект, 2015. [↑](#)
27. М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом//Проблемы теории и практики управления персоналом, 2017. №6. С.65-79. [↑](#)
28. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии//Психология, социология, и педагогика. 2015.№3. с.20-22. [↑](#)
29. Гусарова М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом//Проблемы теории и практики управления персоналом, 2017. №6. С.65-79. [↑](#)
30. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. М.:Проспект, 2016. С.178. [↑](#)
31. Бабурина Ю.В. Стратегия управления промышленным предприятием. – диссертация, М.: Проспект, 2015. [↑](#)
32. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии//Психология, социология, и педагогика. 2015.№3. с.20-22. [↑](#)
33. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. М.:Проспект, 2016. С.178. [↑](#)
34. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. М.:Проспект, 2016. С.178. [↑](#)