

Содержание:

Введение

Эффективность использования персонала или управление персоналом - важный показатель успешности работы кадровой службы.

Создавая программы лояльности персонала, оценивая риски предприятия в разделе человеческих ресурсов, необходимо включить в программы расчет показателей эффективности работы персонала. Таким образом, отчеты по работе станут не просто абстракцией, а четким описанием результатов работы по определенному бизнес-процессу.

Эффективная работа любого предприятия невозможна без грамотного распределения его ресурсов. Одним из важнейших ресурсов любой компании является ее персонал. Чем крупнее организация, тем с большими трудностями сталкивается ее руководство, пытаясь организовать бесперебойную работу всего этого механизма. В этом случае компании просто необходима правильно выстроенная и продуманная до мелочей структура управления персоналом. Любое грамотное руководство – это, в первую очередь определенная система: система управления персоналом, организация и планирование, реализация потенциала каждого из членов команды. Только системный подход обеспечивает качественное и своевременное выполнение любых производственных процессов. Следовательно, первые, лежащие на поверхности, цели создания системы управления персоналом и структурировании управления в целом заключаются в укреплении позиций компании на рынке, повышении производительности труда и увеличении прибыли.

Чтобы кадровая стратегия не была оторвана от жизни, необходимо: определить цели управления персоналом и следовать им в каждодневной рутинной работе. Если решено сохранить кадровый потенциал, то необходимо провести оценку для выявления талантливых сотрудников, организовать для них управленческие тренинги и т. п.; формировать идеологию (этические стандарты) и принципы кадровой работы. Если решено, что надо быть вежливыми и внимательными к нуждам сотрудников, то нельзя отмахиваться от их проблем, нужно стараться помочь, предотвратить возможные трудности; обеспечивать баланс между экономической и социальной эффективностью от использования персонала. Для

этого следует использовать средства материального и нематериального стимулирования. Как реализовать кадровую

Грамотная кадровая политика повысит, с одной стороны, управляемость компании, а с другой – авторитет самой службы персонала. Она становится подразделением, которое обеспечивает стратегическое развитие бизнеса. А практика доказывает, что и высшее руководство компании, как правило, оценивает сам факт разработки кадровой стратегии как показатель «топовых» возможностей кадровика. Поэтому необходимо формировать стратегическое мышление и не упускать шанс доказать свой профессионализм.

Этим объясняется актуальность темы работы.

Цель работы – изучение влияния кадровой стратегии на работу организации на рынке труда.

Для раскрытия цели в работе поставлены задачи:

- рассмотреть элементы и принципы кадровой стратегии организации;
- проанализировать деятельность предприятия;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии.

Предмет исследования – теоретические и практические вопросы разработки эффективной кадровой стратегии организации. Объект работы – деятельность ООО «ТЗМО».

В работе использованы следующие методы: наблюдение, анализ, обобщение.

Работа состоит из введения, основной части, включающей три главы и заключения, в котором отражены основные выводы по результатам проведенного анализа и результаты работы.

Глава 1. Теоретические аспекты влияния кадровой стратегии на работу организации на рынке труда

1.1 Понятие кадровой стратегии организации

Кадровик-профессионал – сегодня это не только отличный знаток трудового законодательства и кадрового делопроизводства. Это еще мастер высокого класса в сфере стратегического управления кадрами. Некоторые специалисты полагают, что кадровая стратегия – это традиционное планирование мероприятий по работе с персоналом. Однако их мнение ошибочно.

Главной целью кадровой стратегии является обеспечение компании качественным персоналом. Данная стратегия позволяет реализовать глобальные задачи, стоящие перед организацией на каждом этапе ее деятельности, наиболее эффективным способом.[\[1\]](#)

Алгоритм разработки стратегии управления персоналом компании состоит, как минимум, из четырех шагов. Вот что следует делать при осуществлении каждого из этих шагов.

Шаг первый – предварительная аналитическая работа. Уясните, какова роль и перспективы ваших работников и службы персонала в целом в достижении миссии и стратегии компании. Определите, к чему стремится компания. Например, создать имидж хорошего работодателя, заботящегося о своих сотрудниках. Подобная работа потребует от вас анализа большого объема данных (миссия и стратегия организации, сведения о количестве сотрудников, структуре предприятия).

Шаг второй – осознание задач, потребностей и возможностей службы персонала. Узнать у коллег (например, у линейных руководителей) о конкурентоспособности и основных показателях деятельности компании, о микроклимате и отношениях в рабочих группах. То есть проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду организации.

Шаг третий – конкретизация задач службы персонала в выработке кадровой стратегии. Записать на бумаге ваши представления, мысли, идеи, возникшие после изучения массива данных о компании. Структурировать их по разделам: цель и задачи, методы, направления деятельности, предполагаемые мероприятия, финансовое обеспечение, в том числе и на проектную работу, желаемые результаты. Сформировать документ «Кадровая стратегия».

Шаг четвертый – детализация стратегии и выработка конкретных программ и планов действия. Чтобы стратегия не осталась лишь в документах, а была реализована, ее необходимо сначала детализировать в виде дерева целей и результатов. Затем конкретизировать цели в программах и планах деятельности с указанием задач, мероприятий, исполнителей, сроков, ресурсов. Причем все

мероприятия должны быть связаны со спецификой базовых кадровых процессов в компании – подбором, оценкой, развитием и мотивацией.[\[2\]](#)

Словарь HR-а Стратегия управления персоналом – способ поиска, отбора и использования средств и ресурсов, позволяющих достигнуть поставленной задачи в сфере кадровой политики. Качество персонала – соответствие качественных и количественных характеристик персонала текущим и перспективным потребностям организации.

Опытные успешные руководители служб персонала рекомендуют следующее.

Во-первых, разрабатывать пошаговую функциональную стратегию, опираясь на положения общей стратегии. То есть детализировать деятельность отдела в соответствии со стратегией компании так, чтобы каждый работник воспринимал ее как логическое продолжение своей деятельности.

Во-вторых, уделять внимание грамотной формулировке стратегических положений. Поскольку точность и четкость формулировок важна для однозначного понимания стратегии персоналом, а также с точки зрения их эмоционального воздействия, оказывающего мотивационный эффект.

В-третьих, строить стратегию на основе упреждающего управления с учетом возможных организационных изменений. То есть заранее прогнозировать трудности и эффект от будущих преобразований.

В-четвертых, стремиться к достижению баланса между интересами отдельных подразделений и компании в целом. Для этого следует изучить особенности рабочих процессов, коллективов.[\[3\]](#)

В грамотно разработанной кадровой стратегии органично соединяются настоящее и будущее компании. Разрабатывая ее, HR-служба всегда определяет программу развития персонала компании на перспективу. Четкая логика построения действий в работе с персоналом ускорит достижение стратегических целей бизнеса и уменьшит энергетические, временные и прочие издержки.

Изменения кадровой политики могут проходить по двум направлениям. Остановимся на них более подробно.

Направление «сверху вниз». При изменении стратегических задач руководство компании принимает решение о внесении изменений в кадровую политику. Например, в благоприятные времена компания стремилась захватить долю рынка,

расширяла свое влияние, соответственно требовались дополнительные квалифицированные работники. В кризис у фирмы могли появиться другие задачи – удержать завоеванные позиции и сократить издержки. Поэтому прекращался набор новых сотрудников, персонал сокращали.

Направление «снизу вверх». Менее распространено на практике. Например, когда сами сотрудники провоцируют изменения в кадровой политике. К этому может привести снижение уровня лояльности персонала к компании, массовый отток работников и сложности в подборе.

На сегодняшний день ситуация на рынке труда региона изменилась – нужные специалисты держатся за свои рабочие места и не ищут новую работу. Свободных на рынке опытных кандидатов стало меньше, привлекать их дорого, кроме того, коллектив компании стареет. Разрабатывая концепцию изменений в кадровой стратегии, нужно спланировать мероприятия по каждому HR-направлению.

Подбор и адаптация. Оцениваем ситуацию с комплектацией кадрами. Если есть вакансии, в первую очередь для их закрытия используем внутренние ресурсы (кадровый резерв). Если наблюдается избыток персонала, планируем сокращения. Для сотрудников, занявших вакантные места, планируем мероприятия по адаптации.[\[4\]](#)

Обучение. Анализируем систему обучения, сложившуюся в присоединяемой компании. Возможно, были локальные нормативные акты, касающиеся вопросов обучения. Если это так, включаем их в кадровую политику «материнской» компании. Планируем занятия по развитию коммуникационных навыков – ведь надо обучать персонал присоединяемых компаний, как общаться с новыми людьми.[\[5\]](#)

Мотивация. Унифицируем систему оплаты труда в компании после слияния. Для этого анализируем все схемы выплаты заработной платы, которые были в присоединяемых фирмах. Вводим единообразие (если в материнской компании были оклады и премии, а в присоединяемой – нет, теперь у всех одинаково – оклады и премии).

Корпоративная культура. Анализируем корпоративные традиции культуры в присоединяемых компаниях и внедряем лучшие из них. Организуем встречи сотрудников, проводим мероприятия по командообразованию. Используя внутреннюю газету, сайт, оповещаем об изменениях в традициях, при необходимости учим, как по-новому взаимодействовать с коллегами.

Кадровое делопроизводство. Проводим кадровый аудит (в присоединяемых компаниях), выявляем и исправляем нарушения. Вводим единые стандарты (сроки, требования) для работы с кадровыми документами. Как мы уже говорили, в изменении кадровой политики участвуют руководители из разных подразделений компании. В основном это генеральный и финансовый директора, директор по персоналу, руководители подразделений, другие представители топ-менеджмента.

Так как кадровая политика является одной из основных систем, регулирующих взаимоотношения членов коллектива, именно на ее совершенстве базируется общий успех деятельности предприятия. Если современными правилами установления порядков внутри организации пренебречь, то такая фирма не сможет составить достойную конкуренцию остальным участникам рынка.[\[6\]](#)

Несовершенная кадровая политика имеет ряд последствий, которые негативно влияют на общую корпоративную атмосферу: низкая производительность; отсутствие сплоченности коллектива; невыполнение прямых обязанностей и игнорирование распоряжений руководства; отсутствие мотивации качественно работать; низкие продажи и недостаток выгодных клиентов. Конечно, самые действенные способы улучшения кадровой политики могут быть связаны с необходимостью финансовых затрат и потребуют длительного адаптационного периода, так как люди далеко не всегда с первых дней принимают различные изменения. Но если совершенствовать систему грамотно и постепенно, то каждый член коллектива со временем осознает, что данные инновации проводились для их блага и не ради ущемления прав рядовых сотрудников.

Правильная система оплаты труда – один из основных аспектов совершенствования кадровой политики. Для трудоспособных граждан нашей страны вопрос получения достойной оплаты своего труда, чаще всего, стоит на первом месте и выступает в роли основного мотивационного элемента. Если работники компании будут уверены в завтрашнем дне и будут знать, что руководство организации всегда поощрит их за успешный труд, то такие лица будут дорожить своим рабочим местом и сделают все возможное для успеха фирмы. Но административному составу необходимо четко понимать, что система оплаты труда должна быть спроектирована таким образом, чтобы люди не просто монотонно выполняли работу, а принимали активное участие в судьбе фирмы и проявляли максимальную инициативность, особенно в решении сложных ситуаций.[\[7\]](#)

Для успешного совершенствования кадровой политики путем установления рациональной оплаты труда работникам начальникам необходимо продумать

следующие моменты: какой график оплаты наиболее приемлем (в зависимости от выработки, по количеству часов или дневная ставка); из чего будет состоять основной фонд заработной платы; за какие аспекты деятельности следует выплачивать надбавки стимулирующего характера.[\[8\]](#)

Достаточное финансовое стимулирование работы обеспечит предпринимателей преданным коллективом, который будет не просто гнаться за большей зарплатой, а будет напрямую заинтересован в успешной деятельности компании. Рекомендуем материалы по теме: Составляем свод правил: как работать с персоналом.

Что прописать в Кадровой политике вашей компании; Как выработать прорывные стратегические планы и добиться, чтобы они были реализованы. Вовлеките персонал, используя политику «хосин канри»; Чтобы ценные и перспективные сотрудники не уходили. Выстраиваем такую систему управления, которая их удержит.

Чтобы рядовые работники успешно выполняли работу, сами руководители должны ставить перед ними четкие задачи. Соответственно, члены руководящего состава так же должны обладать рядом необходимых навыков для проведения успешной корпоративной политики. Необходимостью повышать, в первую очередь, свои собственные навыки начальники довольно часто пренебрегают. Как в таких случаях они могут требовать высоких показателей производительности от подчиненных?

Показатели эффективности персонала строятся на таких показателях, как объем, качество и сроки выполнения работ. Требования к показателям эффективности персонала подбираются в зависимости от того, какие задачи выполнялись и для какого сотрудника (сфера деятельности, соответствие занимаемой должности и должностным обязанностям).

Этот момент важен, т. к. показатели менеджера по продажам измеримы выполнением плана продаж, труд рабочего производства оценивается объемом выработки, у сотрудников офиса же нет конкретно измеримого результата, поэтому показатели эффективности для них будут строиться по-другому. Не стоит забывать и о критериях оценки эффективности управленческих задач.

Кадровая политика организации - совокупность мероприятий, которые нацелены на управление её персоналом для достижения целей, преследуемых данной организацией.

1.2. Основные понятия кадровой политики. Критерии оценки кадровой стратегии организации

Кадровая политика организации - это деятельность целенаправленного характера, рассчитанная на формирование трудового коллектива предприятия, готового наилучшим образом добиваться стоящих перед ней целей. Она представляет собой совокупность положений и задач, которые обуславливают основные характеристики и методы работы с персоналом в данной организации. Соответственно, ключевой объект кадровой политики организации - это её персонал, под которым понимают штатный состав относящихся к ней сотрудников.

Миссия кадровой политики заключается в том, чтобы в надлежащее время определять общие направления работы с сотрудниками, точно устанавливать планируемые к решению задачи.

Различие видов кадровой политики организации обуславливается тем, насколько непосредственно её руководство влияет на ситуацию с персоналом. С учётом данного фактора выделяют четыре основных типа кадровой политики, речь о которых пойдёт далее.

Пассивная

Пассивная политика, как это следует и из её названия, предполагает, что у руководства предприятия существует явно определённая программа, которая включает последовательность действий в отношении формирования персонального состава сотрудников. При этом структурное подразделение, на котором лежит ответственность за данное направление (отдел персонала или кадровая служба) не составляет предсказаний на будущее о том, какое количество персонала может в дальнейшем потребоваться данной компании, ограничиваясь следованием упомянутой программе. Также у неё не разработан инструментарий, который бы позволил определить качество персонала, который в настоящее время работает на предприятии.[\[9\]](#)

В программах развития компании, придерживающейся пассивной политики, проблемы с кадрами упоминаются лишь справочно. В этих документах совершенно отсутствуют попытки провести анализ ситуации по данному направлению на предприятии и того, каким образом она образовалась.

В итоге предприятие лишь реагирует на возникающие стимулы. У него отсутствует стремление выявлять тенденции заранее и реагировать на них планируемыми

способами.

Реактивная

Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что компания в отличие от компании с пассивной политикой, она способна определять кризисные положения в данном аспекте своей деятельности. В частности, кадровые работники предприятия способны определить, что в компании сложилась нехватка кадров, требуемых для решения стоящих перед ней задач. Также они в состоянии обнаружить, когда у сотрудников нет мотивации к выполнению своих обязанностей в соответствии с существующими на предприятии требованиями. Равным образом на предприятии могут вовремя выявить конфликтную ситуацию.

Во всех случаях ответственные работники компании оперативно реагируют на возникшие проблемы и стараются их решить, при этом не предпринимается никаких действий, чтобы предотвратить возникновение подобных проблем в будущем.

Службы персонала в компаниях, ведущих именно реактивную кадровую политику, способны произвести анализ текущего положения и экстренными мерами его выправить.

Программы развития таких предприятий уже специально выделяют проблемы с персоналом, которые в них анализируются. В этих документах содержатся предложения о том, как их решать. В то же время анализ в среднесрочном плане для компаний с подобной кадровой политикой ещё затруднителен.

Превентивная

Данный вариант кадровой политики предполагает, что специалисты соответствующего профиля на таком предприятии способны составлять прогноз среднесрочного характера относительно дальнейшего развития ситуации с кадрами. Служба персонала не ограничивается констатацией положения на данный момент, но в состоянии определить, направление его эволюции.

Соответственно и программы развития, принятые в данной организации содержат обоснованные указания на то, какое количество кадров какого уровня понадобится компании в краткосрочном и среднесрочном плане. Также в них указывается на цели по развитию персонала, которые должна ставить компания.

Таким образом, руководство компании пытается предугадать и предотвратить возможные риски.

От самой действенной, активной кадровой политики превентивную отличает то, что в этом случае у предприятия недостаёт механизмов и инструментов, с помощью которых оно смогло бы влиять на ситуацию с кадрами.

Активная

Наконец, активная кадровая политика предполагает, что у компании существуют как разработанные прогнозы того, как в дальнейшем будет развиваться ситуация с персоналом, так и обширные возможности целенаправленного воздействия на данную политику. Служба персонала в организации, которая проводит активную политику, готова:

- создавать программы действий в области управления персоналом, антикризисные и иные;
- регулярно отслеживать ситуацию с кадрами в компании;
- вносить модификации в реализацию программ с учётом изменения ситуации внутри компании, а также положения во внешней среде как в среднесрочном, так и в долгосрочном плане.

Активная кадровая политика будет действенной, если с одной стороны удастся верно определить её ключевые задачи, с другой же стороны, если будет определено, каким образом, с использованием каких механизмов и инструментов организация сможет привести положение с персоналом к оптимальному.[\[10\]](#)

Активная кадровая политика предполагает, что в организации стремятся достичь результатов по следующим пунктам:

- высокий уровень качества товаров и услуг (продукта, предлагаемого потребителям);
- основной упор на соответствие продукта запросам потребителей;
- осуществление обслуживания с использованием необходимых технических средств;
- гибкие организационные структуры с высокой приспособляемостью к ситуации;

- применение самых современных достижений в области технического прогресса;
- квалифицированный персонал предприятия.

Закрытая и открытая.

Другой способ классификации кадровой политики предприятия - деление на закрытую и открытую.

Закрытая кадровая политика предполагает, что новый сотрудник, который ранее не работал в данной компании, может трудоустроиться в неё лишь на место рядового исполнителя. Для него изначально доступна лишь базовая позиция. В дальнейшем с этого уровня он имеет возможность расти по служебной лестнице. В то же время наём сотрудника извне сразу на позиции более высокого иерархического уровня в такой организации не практикуется. Этот вариант кадровой политики принят в компаниях, которые стремятся поддерживать внутри себя определённую атмосферу и исповедуют собственную организационную культуру.

Закрытая кадровая политика имеет следующие особенности:

- она характерна для положения на рынке труда, когда налицо нехватка свежих кадров, нехватка новых сотрудников;
- она предполагает, что новые работники быстро адаптируются в организации с помощью наставников, а также благодаря атмосфере в коллективе;
- обучение кадров производится внутри организации, в его ходе преподаватели стремятся выработать у новых сотрудников единый взгляд, привить им общие подходы;
- возможности роста с более низкого уровня в данной организации сравнительно высоки, поскольку со стороны на более высокие иерархические позиции здесь по определению (почти) никого не принимают;
- мотивация превалирует над стимулированием, организация стремится удовлетворить потребность персонала в безопасности и стабильности;
- процесс внедрения инноваций требуется специально стимулировать.

В то же время открытая кадровая политика может быть охарактеризована следующим образом:

- она практикуется, когда предложение на рынке рабочей силы велико, присутствует достаточное количество сотрудников нужной квалификации, которые могут быть наняты в данную организацию;
- этот подход подразумевает, что новички адаптируются, вступая в конкуренцию с прежними работниками, у них есть возможность предлагать собственные подходы, нехарактерные для данной организации;
- тренинг новых сотрудников может быть реализован в центрах внешних по отношению к самой организации, где их также обучают подходам, новым для неё самой;
- карьерный рост в такой организации осложнён, поскольку на более высокие посты в иерархии могут замещаться соискателями, пришедшими извне, повышение собственных сотрудников - не единственный и нередко не самый распространённый способ замещения этих постов;
- стимулирование (или внешняя мотивация) преобладает над удовлетворением запросов относительно безопасности и стабильности;
- новые сотрудники предлагают инновации без всякого инициирования этого процесса в компании, культура способствует выдвижению ими таких предложений.

В теории некоторые авторы представляют оценку ведущей компетенции предприятия. Этому параметра нет в классическом определении этапов выбора стратегии предприятия.

Данный параметр является частью этапа анализа внутренних ресурсов и нужен при выборе, как общей стратегии предприятия, так и кадровой.

Охотский Е.В. разделил критерии оценки стратегии на внутренние и внешние. К внутренним критериям автор отнес: [\[11\]](#)

- повышение производительности труда;
- улучшение психологического климата;
- улучшение качества продукции и услуг;
- увеличение дивидендов на каждую акцию;
- увеличение доли рынка;

- освоение выпуска новых видов продукции.

К внешним критериям Охотский Е.В. отнес:

- увеличение полученной прибыли
- снижение процентной ставки
- стабильность положения конкурентов на рынке
- относительное снижение стоимости сырья
- сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта.

Необходимо учитывать и подчеркнуть важность тщательной разработки этапа контроля и оценки эффективности внедрения стратегии. Для этого важны критерии оценки стратегии.

Каждый вариант стратегии рассматривается по определенным показателям, или так называемым индикаторам. К этим показателям, по мнению Бизюковой И.В., можно отнести:

- характеристику персонала и кадровой ситуации;
- принципы кадровой политики в отношении таких направлений, как мотивация и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы;
- специфику технологии, применяемой в работе с кадрами;
- особенности корпоративной культуры.

Согласно мнению авторов Галькович Р.С. и Набокова В.И., существует и немного иная классификация критериев оценки кадровой стратегии организации. Она изложена в таблице 1.[\[12\]](#)

Также, авторы Галькович Р.С. и Набокова В.И. предлагают ряд подходов к выбору и оценке кадровой стратегии организации. К ним относятся:

- система ценностей;
- уровень кадровых технологий;
- место управления персоналом в общей системе управления организацией;

- жизненный цикл организации – на этапе формирования организации кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом.

Таблица 1

Критерии оценки кадровой стратегии организации

Критерии оценки	На что они влияют
1	2
Четкость кадровой стратегии и поставленных целей	Степень соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам кадровой стратегии
Непротиворечивость целей и путей их достижения	
Степень поддержки организационной стратегии со стороны кадровой политики	
Четкость и полнота изложенных основных требований и задач, определяющих работу персонала и кадровой службы	Качество основных документов, регламентирующих работу персонала и работу кадровой службы
Удобство использования в практике управления персоналом	
Соответствие трудовому кодексу РФ	

Трудовые показатели работников

Успех компании

Соответствие трудовому
законодательству

Оценка важнейших формальных правил
и процедур, обеспечивающих процесс
управления персоналом организации

Удовлетворенность работников
соответствующими правилами и
процедурами

Уровень сотрудничества между
персоналом и руководством

Имидж организации в глазах партнеров,
потребителей, клиентов

Оценка основных элементов
организационной культуры

Приверженность работников своей
организации

Удовлетворенность работников работой,
отсутствие жалоб, недовольств

Состояние трудовой и исполнительской
дисциплины

Оценка качества работы по управлению
персоналом

Успех компании

Трудовые показатели

Работа с персоналом может быть признана эффективной лишь в том случае, если она способствует успешной реализации стратегии и достижению краткосрочных целей, намеченных руководством.

При этом главная проблема состоит в том, что многие организации, намечая стратегические и краткосрочные цели в своей работе, не спешат ясно и четко доводить их до работников организации и до кадровой службы. Кадровый менеджмент призван обслуживать процесс ежедневной работы компании и

реализацию ее кадровой стратегии.[\[13\]](#)

Главным критерием оценки является то, насколько успешно она способствует эффективной работе организации.

Если нет четко сформулированной кадровой стратегии, нет четких ориентиров, ясных и конкретных целей, нет смысла говорить об эффективной работе организации, так как не будет эффекта от работы персонала.

В качестве вывода можно выделить, что оценка кадровой стратегии организации включает этапы:

- определение стратегических целей организации;
- определение характерной (базовой) компетенции предприятия;
- стратегическое исследование внешней среды организации;
- формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий;
- оценка стратегии, т.е. насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они синергический эффект (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Критерии оценки стратегии бывают внутренние и внешние.

Внутренние – повышение производительности труда, улучшение психологического климата, улучшение качества продукции и услуг, увеличение дивидендов на каждую акцию, увеличение доли рынка, освоение выпуска новых видов продукции.

Внешние – увеличение полученной прибыли, снижение процентной ставки, стабильность положения конкурентов на рынке, относительное снижение стоимости сырья, сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта.

В завершении теоретического раздела можно сказать о том, что 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.

Это так называемый специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.[\[14\]](#)

При разработке кадровой стратегии необходимо очень точно оценивать влияние внешней среды и внутреннюю корпоративную культуру компании. Учитывая, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой.

Конечная цель разработки кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели организации не противоречили друг другу в рамках общего бизнес-плана.

Кроме этого, надо следить за тем, чтобы функции отдела кадров дополняли друг друга, например, системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Очень мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование, когда они обнаружат, что организация не способна обеспечить им служебный рост и развитие.[\[15\]](#)

Глава 2. Анализ деятельности ООО «ТЗМО»

2.1 Характеристика ООО «ТЗМО»

Металлообработка - основа машиностроения. Любые машины и оборудование включают множество металлических деталей, и чем более совершенной и производительной становится техника, тем сложнее становятся детали. Компания ООО «Тольяттинский Завод Механической Обработки» специализируется на изготовлении деталей машин, а также других изделий из черных и цветных металлов и сплавов.

Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттинский Завод Механической Обработки» образовано в 2013 году. Это полностью частное предприятие, работающее в соответствии с принципами рыночной экономики. Мы уверенно чувствуем себя на российском рынке производственных услуг, опираясь на современную производственную базу, профессиональные знания и мастерство квалифицированных специалистов и руководствуясь грамотной маркетинговой политикой. Мы знаем, что спрос на высокотехнологичные изделия стабильно растет, и мы способны его удовлетворять, выпуская качественную конкурентоспособную продукцию.

Наше главное преимущество - собственный станочный парк, включающий все основные виды металлообрабатывающих станков. Имеются токарно-винторезные и токарно-карусельные, радиально- и вертикально-сверлильные, координатно-расточные, вертикально- и горизонтально-фрезерные, зуборезные станки. На этом оборудовании мы можем выполнять токарные, сверлильные, фрезерные, зуборезные работы любой сложности с высокой точностью, получать заданный класс чистоты поверхностей, обрабатывать заготовки и детали больших размеров.

Компания «Тольяттинский Завод Механической Обработки» выполняет заявки клиентов точно в срок, по привлекательным ценам. Мы можем не только изготавливать изделия в точном соответствии с чертежами заказчика, но и выполнять весь комплекс работ от разработки технической документации до изготовления готовых деталей.

За годы развития Компании руководством и специалистами накоплен богатый практический опыт. «Тольяттинский Завод Механической Обработки» получает заказы из всех регионов России. Все большее количество предприятий доверяет нам выполнение сложнейших операций по металлообработке своих заготовок и производству новых, ранее не изготавливаемых видов продукции.

Среди наших заказчиков - заводы, предприятия энергетики и нефтегазовой отрасли, строительные и транспортные компании. Компания «Тольяттинский Завод Механической Обработки» производит штучные и мелкосерийные детали и запчасти для самых различных машин и механизмов:

- подъемно-транспортное оборудование (краны, конвейеры, транспортеры и т.п.);
- прессы, прокатные станы, машины литья под давлением;
- оборудование металлургического производства;
- горнодобывающее и горно-обогащающее оборудование
- дорожно-строительная техника;
- технологическое оборудование для легкой и пищевой промышленности.

«Тольяттинский Завод Механической Обработки» не собираются останавливаться на достигнутом. Программой развития производства предусмотрено увеличение объемов и сокращение сроков выполнения заказов за счет приобретения нового оборудования.

ООО «Тольяттинский Завод Механической Обработки» прилагает услуги по термообработке и гальванопокрытию изделий из металла и деталей машин.

Среди заказчиков - заводы, предприятия энергетики и нефтегазовой отрасли, строительные и транспортные компании. Компания «ТЗМО» производит штучные и мелкосерийные детали и запчасти для самых различных машин и механизмов.

Внутреннее шлифование - шлифование поверхностей цилиндрических, конических и фасонных отверстий на универсальных и специальных станках, применяют при обработке точных отверстий в деталях.

В зависимости от конструкции заготовки и станка, технических требований шлифование отверстий осуществляется:

- при вращении заготовки, закрепленной в патроне, от шпинделя бабки изделия на внутришлифовальном станке
- при вращении заготовки со скоростью ведущего круга на бесцентрошлифовальных станках
- без вращения заготовки на планетарных внутришлифовальных станках.

Внутреннее шлифование ведут кругами небольших диаметров. При внутреннем шлифовании выбирают более мягкие круги, чем при наружном, так как площадь контакта в первом случае больше, чем во втором. Стальные детали шлифуют, как правило, с охлаждением, а чугунные и бронзовые - всухую.

Шлифование металла - процесс абразивной обработки деталей для уменьшения шероховатостей (обработка кромок, стенок деталей). В зависимости от зернистости шлифовального полотна (круга) - шлифование может быть грубое и полировка изделий - придание глянцевого поверхности. Грубое шлифование используется для черновой обработки детали.

Наши услуги по шлифованию деталей:

- шлифование металла;
- плоское шлифование;
- круглое шлифование;
- шлифование внутренних поверхностей;

- продольное шлифование;
- шлифование деталей;
- полировка деталей;
- шлифование цветных металлов;
- шлифование на токарном станке.

Практически любое современное предприятие, располагающее производственным оборудованием, нуждается в регулярном техническом обслуживании этого оборудования и периодически сталкивается с необходимостью проведения ремонтных работ. Ведь в процессе эксплуатации оборудования часть деталей неизбежно изнашивается или попросту ломается. Очевидно, что для оперативного ремонта оборудования предприятие должно располагать определенным резервом запасных частей. Именно на этом этапе многие предприятия начинают испытывать трудности, так как некоторые виды деталей для узлов и механизмов просто невозможно приобрести отдельно. Наша компания ООО «Тольяттинский Завод Механической Обработки» всегда готова прийти на помощь и качественно изготовить запчасти для вашего оборудования.

Изготовление запчастей на своей производственной базе является одним из основных направлений деятельности нашей компании. Мы изготавливаем запасные части к оборудованию, как по представленным подробным чертежам, так и по эскизам, и, даже, по образцам. При необходимости, наши высококвалифицированные специалисты смогут и сами разработать чертежи полностью, в соответствии со всеми установленными нормами ЕСКД.

Компания «Тольяттинский Завод Механической Обработки» выполняет заявки клиентов точно в срок, по привлекательным ценам.

Организационная структура предприятия представлена в приложении 1.

2.2 Анализ трудового потенциала организации

Для того чтобы проанализировать подбор и отбор кадров в ООО «ТЗМО», выявим численность персонала. Согласно штатному расписанию в 2016 г. составляет 1150 человек (таблица 1).

Общая среднесписочная численность работающих в ООО «ТЗМО» составляет 1138 человек. Оценив показатели численности квалификационного уровня персонала, можно сделать вывод, что обеспеченность предприятия рабочими в целом составляет 97,9 %.

Таблица 1

Численность квалификационного уровня персонала ООО «ТЗМО»

	Согласно штатного расписания, чел	Фактически, чел	Обеспеченность, %
Общая численность по всем отделам	1150	1138	98,9
Отдел транспортировки	160	157	98,1
Автотранспортный цех	199	197	98,9
Гарантийный отдел	21	21	100
Механический цех	162	155	95,6
Отдел приемки механического и кузовного ремонта	34	33	97
Служба экономического мониторинга и безопасности	74	72	97,3
Отдел по работе с юр. лицами	5	5	100
Юридический отдел	4	4	100

Отдел бух. учета	22	20	90,9
Планово-экономический отдел	9	9	100
Отдел логистики	100	100	100
Отдел исследований и развития	131	125	95,4
Локальный склад автомобилей	31	31	100
Отдел продаж	152	147	96,7
Локальный склад автомобилей	8	7	87,5
Служба персонала	12	6	50

В наименьшей степени обеспечены трудовыми ресурсами технический отдел - на 50%, отдел по работе с корпоративными клиентами - на 87,5 %, а также отдел бухгалтерского учета - на 90,9 %. Это связано с тем, что в эти отделы требуются специалисты узкого профиля, поиск которых требует значительных затрат времени. Кроме того, изменение штатного расписания ООО «ТЗМО» ведет к изменению, в первую очередь, численности персонала именно в этих отделах.

Во всех отделах разница между численностью по штатному расписанию и фактической численностью персонала небольшая и колеблется от 1 до 10 человек. Это говорит о том, что предприятие нехватки рабочей силы не испытывает. Но, при этом наблюдается постоянная текучесть кадров, причины которой будут проанализированы ниже. Как правило, временные работники принимаются сроком на 3 месяца, в основном в такие отделы, как служба персонала, отдел бухгалтерского учета, отдел по работе с юридическими лицами и др.

Проанализируем рациональность кадрового обеспечения ООО «ТЗМО».

Объектом анализа является среднесписочная численность персонала организации.

Этот показатель рассчитывается ежемесячно как сумма списочных численностей персонала на каждый календарный день расчетного месяца, отнесенная к числу календарных дней месяца, и ежеквартально нарастающим итогом как среднеарифметическая из значений показателя за каждый месяц расчетного периода.

Таблица 2

Среднесписочная численность работников ООО «ТЗМО»

№ месяц	количество работников, чел
1 январь	1112
2 февраль	1136
3 март	1140
4 апрель	1147
5 май	1142
6 июнь	1073
7 июль	1079
8 август	1089
9 сентябрь	1085

10 октябрь	1093
11 ноябрь	1100
12 декабрь	1138

Среднесписочная численность за год 1109

Целесообразно будет для оценки рациональности кадрового обеспечения взять показатели таблицы 2, среднесписочной численности за 2016 г. в ООО «ТЗМО» (таблица 3).

Причем за данные базисного периода будем принимать данные на начало 2016г., а за данные отчетного периода-данные на начало 2017 г.

Таблица 3

Среднесписочная численность работников ООО «ТЗМО» за 2016.

№ месяц	количество работников, чел
1 ЯНВАРЬ	1112
2 ФЕВРАЛЬ	1136
3 МАРТ	1140
4 АПРЕЛЬ	1147
5 МАЙ	1142
6 ИЮНЬ	1073

7 ИЮЛЬ	1079
8 АВГУСТ	1089
9 СЕНТЯБРЬ	1085
10 ОКТЯБРЬ	1093
11 НОЯБРЬ	1100
12 ДЕКАБРЬ	1112

Среднесписочная численность за год 1109

Анализируя систему подбора кадров в ООО «ТЗМО», делаем вывод, что это одна из частей процесса найма персонала. Из всех претендентов на вакансию отбирается один или несколько кандидатов. Это соискатели, которые наиболее пригодны для исполнения обязанностей на этом рабочем месте или должности.

С целью эффективного управления персоналом на предприятии применяется классификация работников по следующим основным признакам.

1. По категориям. В составе персонала ООО «ТЗМО» выделяют пять категорий работников:

- а) персонал управления;
- б) инженерно-технические работники;
- в) служащие;
- г) рабочие;
- д) прочие категории.

Деление персонала по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

2. По должностям и профессиям. В ООО «ТЗМО» в составе персонала управления выделяются должности:

- а) начальников;
- б) руководителей;
- в) менеджеров;
- г) специалистов.

В составе инженерно - технического персонала - должности:

- а) инженеров;
- б) программистов;
- в) техников;
- д) другие должности.

В составе рабочего персонала - профессии:

- а) водителей;
- б) слесарей;
- г) уборщиков;
- д) операторов;
- е) автомойщиков

Должности и профессии в ООО «ТЗМО» за 2016 год показаны на рисунке 1.



Рис. 1. Должности и профессии в ООО «ТЗМО»

3. По специальностям. В составе должностей специалистов выделяют экономистов, бухгалтеров, юристов и т.п.; в составе рабочих профессий выделяют следующие специальности - слесари, техники, арматурщики, электромонтеры и др.

4. По характеру трудовых отношений. По этому признаку работники подразделяются на постоянных и временных.

5. По полу и возрасту. Средний возраст на предприятии для мужчин составляет 18-35 лет, для женщин 35-55 лет. Учитывая специфику деятельности ООО «ТЗМО», большую часть списочного состава персонала составляют мужчины. Всего работающих мужчин в возрасте 18-35 лет составляет 376 человек, женщин - 121 человек; в возрасте 35-55/60 лет мужчин - 340 человек, женщин - 169 человек; в возрасте 60/55 и выше количество мужчин - 100 человек, количество женщин - 32 человека (рисунок 2). Эти данные также могут колебаться в зависимости от количества временных работников.

Image not found or type unknown



Рис. 2. Гендерный анализ

6. По образованию. В ООО «ТЗМО» преобладают работники со средним и средне-специальным образованием. Это отражает тот факт, что на предприятии преобладают рабочие специальности, для которых не обязательно высшее образование.

Так же на предприятии прослеживается определенная закономерность: чем старше возраст, тем больше стаж; чем младше возраст, тем стаж меньше. Это говорит о том, что предприятие обеспечено трудовыми ресурсами разных уровней, т.е. для каждого вида работ есть работники с необходимым для этого образованием, с определенными навыками и умениями.

При изучении соотношений категорий работников было выявлено следующее. Персонал ООО «ТЗМО» преимущественно состоит из рабочих, а управленческий аппарат составляет меньшую долю в численности персонала, что обусловлено спецификой работы организации.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую стратегию.

Кадровая стратегия представляет собой линию поведения в работе с персоналом. Главным объектом кадровой стратегии является персонал (кадры).

В компании применяется стратегия развития персонала, мотивационная стратегия с ориентацией на социальную сферу. Цель стратегии: эффективная профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечивающая постоянное соответствие квалификационного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям со стороны работодателя.

От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависят эффективность и качество предоставления банковских услуг и работа банка в целом. Поэтому кадровая стратегия компании направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Главный принцип кадровой стратегии компании - сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Банк рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Кадровая стратегия банка направлена на организацию

эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей организации.

Компания предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, широкую программу социальных льгот.

Компания стремится в своей стратегии по отношению к сотрудникам:

1. Сформировать новую философию труда, которая стимулировала бы стремление к постоянному совершенствованию и личную заинтересованность в достижении общего успеха.
2. Создать для сотрудников современные, комфортные и безопасные условия труда.
3. Обеспечить их социальную защищенность и поддержку в трудных жизненных ситуациях.
4. Дать возможность получить новые знания и реализовать свой потенциал.
5. Предметом отдельной заботы является здоровье сотрудников. Банк считает оправданными инвестиции в обеспечение сотрудников качественной и своевременной медицинской помощью, а также в пропаганду здорового образа жизни.

Кадровая стратегия включает в себя:

- создание эффективных систем планирования и карьерного развития, профессионального роста;
- управления кадровым потенциалом;
- модернизация и развития системы обучения персонала.

В рамках анализа кадровой стратегии проанализируем деятельность предприятия по набору персонала.

Анализируя набор кадров в ООО «ТЗМО», делаем вывод, что это одна из частей процесса найма персонала. Из всех претендентов на вакансию отбирается один или несколько кандидатов. Это соискатели, которые наиболее пригодны для исполнения обязанностей на этом рабочем месте или должности.

Поиск и отбор кадров HR-менеджер начинает с изучения заявки на подбор персонала. На ее основании он составляет подробный перечень требований к кандидату.

В данный момент времени работа с поиском кадров не налажена, отсутствуют четкие критерии, способы поиска персонала. Все это приводит к дополнительным денежным потерям, росту текучки кадров, затратам на персонал.

В данный момент времени кадровая политика презентивная. Но хочется перевести ее в активную кадровую политику.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии организации на рынке труда

В рамках рекомендаций предлагается совершенствовать службу подбора персонала в ООО «ТЗМО». Производить поиск персонала в социальных сетях Интернета, искать людей, с которыми когда-либо были знакомы. Необходимо ООО «ТЗМО» зарегистрироваться на сайтах «ВКонтакте» и Facebook. Также полезно использовать социальные интернет-ресурсы, специально созданные для поиска работы и персонала. Наиболее популярные из них - «Мой круг», «ВШтате», webby.ru, LinkedIn, «Мой мир». Это хорошо тем, что в социальных сетях можно напрямую написать сообщение человеку, который заинтересовал, и получить при этом гораздо больше сведений о кандидате, чем из резюме на job-портале.

Процесс рекрутинга ООО «ТЗМО» необходимо разбить на несколько этапов. На первом этапе анализируется потребность в предприятия в специалистах, определяются профессиональные, квалификационные и личностные требования к кандидатам, способным эффективно выполнять должностные обязанности, установленные для вакантных рабочих мест.

На основании этих данных определяются критерии соответствия, по которым и будет производиться отбор. Пути и способы привлечения соискателей определяются в зависимости от количества и качества имеющихся вакансий. При массовом запросе, например, незаменимы методы быстрого подбора персонала, поскольку позволяют в кратчайшие сроки закрыть вакансии кадрами нужного качества. На следующем этапе размещается информация о имеющихся вакансиях.

ООО «ТЗМО» может делать это самостоятельно, используя доступные и малозатратные каналы – СМИ, интернет, поиск среди знакомых и родственников сотрудников и пр. Специалистов редких профессий или кандидатов на топовые позиции лучше искать через кадровые агентства и компании по подбору персонала, заключив договор и указав в нем критерии отбора. Затем следует этап

приема и обработки обращений соискателей. Изучаются анкеты и резюме, возможно странички кандидатов в социальных сетях, проводятся собеседования по телефону.

Собранная информация анализируется, «отбраковываются» те соискатели, которые явно не подходят под заявленные требования и те, личностные ценности которых не соответствуют этическим нормам, стандартам поведения и ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры компании.

На заключительном этапе происходит адаптация новичков ООО «ТЗМО» в, оценка и анализ использованной методики отбора, делаются соответствующие выводы. Использование такой технологии позволяет обеспечить предприятие персоналом нужного качества и, при минимально возможных затратах, снизить текучесть кадров и повысить производительность труда.

Для массового подбора сотрудников младшего и среднего звена – водителей, уборщиц, секретарей, продавцов, менеджеров и бухгалтеров – в ООО «ТЗМО» целесообразно использовать скрининг. Этот метод заключается в том, что отбор осуществляется на основании формальных признаков, которым должны соответствовать кандидаты: специальность, опыт работы, мотивация и прочее.

Для реализации этого метода применяется анкетирование и групповое скрининг-интервью, заключающееся в серии вопросов и ответов и длящееся всего 5-7 минут. Ускорить процесс отбора позволит тестирование при приеме на работу. В процессе заполнения тестов и решения тестовых задач оцениваются не только профессиональные знания соискателей, но и личностные, и психологические качества.

Метод хорош тем, что его можно автоматизировать и произвести отбор в еще более короткие сроки. Одним из методов, позволяющих существенно сократить расходы по поиску и подбору персонала, является использование специализированных автоматизированных систем.

Рынок программного обеспечения сегодня предлагает множество подобных продуктов, которые легко интегрируются в локальную систему учета, установленную на предприятии. С их помощью можно осуществлять не только быстрый поиск и отбор персонала, но и решать другие задачи, связанные с кадровой работой: учет, оценка, адаптация, обучение

В заключении сделаем вывод.

Внедрение автоматизированной системы отбора персонала ООО «ТЗМО» позволит: Значительно снизить временные и трудовозатраты на планирование и отбор персонала как на линейные, так и на топовые позиции; Минимизировать затраты на подбор подходящих кандидатов; Исключить влияние человеческого фактора, объективизировать отбор; Оптимизировать процесс управления персоналом. Для чего необходим анализ отбора персонала В погоне за экономией и снижением временных и финансовых затрат важно не забывать о качестве отбора персонала.

Заключение

Для HR-департамента как стороны, ответственной за процесс, остаются важными следующие вопросы: как не вызвать волну негатива при проведении оценки, как составить документацию, какие методы выбрать, что и как измерить, исходя из целей и задач. В условиях нестабильной экономической ситуации важным становится вопрос активности HR-специалистов. Молчать о своих проектах, потому что у компании нет денег, или идти против мнения руководства и предлагать решения, в надежде, что они попадут в поле внимания, окажутся понятыми и в итоге приведут компанию к успеху?

Недопонимание между HR-директором и управленческим звеном сохраняется всегда. И в настоящий момент умение аргументированно и понятно донести свою позицию, показать ее выгоды, преимущества, предложить решение проблем организации приобретает все большее значение. Хотя мы и оговорились, что для каждой компании тот или иной тренд будет более актуальным, кризисные явления в бизнес-среде подталкивают многие предприятия к решению о реструктуризации.

Если современные технологии, то можно составить список из 10 ключевых потребностей службы управления персоналом на будущее. [\[16\]](#)

Потребность HR № 1. Умение работать с удаленными сотрудниками Компании многие функции отдают фрилансерам. Даже для HR-департамента удаленная работа становится все более актуальной. На аутсорсинг может отправиться, к примеру, подбор персонала. Задачи перераспределяются между офисом и фрилансерами. Критично важным становится умение организовать работу офиса, в котором есть как штатные, так и дистанционные сотрудники.

Потребность HR № 2. Подбор за минимальные деньги или за бесплатно. Поиск универсальной модели компетенций, чтобы упростить подбор Компании стремятся

закрывать вакансии с наименьшими тратами. HR-отделы идут на различные ухищрения, используют маркетинговые ходы, лишь бы найти подходящего сотрудника.[\[17\]](#)

Потребность HR № 3. Смещение фокуса в подборе руководителей В период экономической неопределенности у организаций появляется потребность в специалистах, которые умеют работать в условиях постоянных изменений. Зачастую нужны также кризис-менеджеры, способные трансформировать процессы, чтобы помочь компании пережить сложные времена.

Потребность HR № 4. От специализации к универсализации профиля кандидата Это опять же требование экономии. Отказываясь от внешнего найма, компании испытывают не меньшую потребность в специалистах, способных решать задачи бизнеса, особенно в условиях постоянных изменений. Отсюда попытка объединить как можно больше функций в одну позицию. В подборе HR-ы уделяют внимание тем кандидатам, которые готовы переучиваться, меняться. Внутри компании их интерес прикован к тем сотрудникам, кто согласен совмещать несколько функций, обучаться новому, набирать новые навыки, в том числе самостоятельно. [\[18\]](#)

Потребность HR № 5. «Приручение» работника. Очевидно желание работодателей сделать компанию вторым домом для сотрудника. И это теперь интерес не только крупных корпораций. Такой подход, когда все нужды, не касающиеся работы, сотрудник может решить в офисе (от автомата с колготками до корпоративных детских садов) нацелен на то, чтобы забрать себе как можно больше свободного времени персонала. Если сотруднику не нужно совершать дополнительных действий, чтобы позаниматься фитнесом, пообедать, заняться творчеством, отдохнуть или сходить к врачу – он будет работать эффективней

Потребность № 6. Постоянное обучение как реалии нового времени Жизнь ускоряется, изменчивость становится постоянным свойством бизнес-среды. И компании сталкиваются с тем, что учить и учиться нужно не раз в год, а ежедневно. HR-департамент ищет способы приучить сотрудников постоянно получать новые навыки, обучаться за свой счет, решают вопросы, кого учить и сколько тратить.

Потребность HR № 7. «Скоростная» адаптация Подбор и адаптация, несмотря на попытки экономить на этих функциях, становятся для компаний «гонкой вооружений». Кто быстрее «нанял» (причем желательно за бесплатно), быстрее адаптировал новичка, тот и выиграл. HR-департаменты же вынуждены решать

проблему, как выстроить процесс, объяснить важность адаптации линейным менеджерам и заручиться их поддержкой. Возможным выходом из ситуации могла бы стать четко регламентированная адаптация персонала по отделам, без участия HR-специалистов.

Будущее – за самообучением и саморазвитием – «Немонетарная мотивация действительно нацелена на то, чтобы человек больше времени уделял работе. Ведь по статистике российский сотрудник в среднем работает гораздо меньше предполагаемых законодательством 8 часов, так как тратит часть времени как раз таки на решение каких-либо личных вопросов.

ООО «Тольяттинский Завод Механической Обработки» предлагает услуги по термообработке и гальванопокрытию изделий из металла и деталей машин.

Среди заказчиков – заводы, предприятия энергетики и нефтегазовой отрасли, строительные и транспортные компании. Компания «ТЗМО» производит штучные и мелкосерийные детали и запчасти для самых различных машин и механизмов.

Компания «Тольяттинский Завод Механической Обработки» выполняет заявки клиентов точно в срок, по привлекательным ценам.

Общая среднесписочная численность работающих в ООО «ТЗМО» составляет 1138 человек. Оценив показатели численности квалификационного уровня персонала, можно сделать вывод, что обеспеченность предприятия рабочими в целом составляет 97,9 %.

Анализируя набор кадров в ООО «ТЗМО», делаем вывод, что это одна из частей процесса найма персонала. Из всех претендентов на вакансию отбирается один или несколько кандидатов. Это соискатели, которые наиболее пригодны для исполнения обязанностей на этом рабочем месте или должности.

Поиск и отбор кадров HR-менеджер начинает с изучения заявки на подбор персонала. На ее основании он составляет подробный перечень требований к кандидату.

В данный момент времени работа с поиском кадров не налажена, отсутствуют четкие критерии, способы поиска персонала. Все это приводит к дополнительным денежным потерям, росту текучки кадров, затратам на персонал.

В рамках рекомендаций предлагается совершенствовать службу подбора персонала в ООО «ТЗМО». Производить поиск персонала в социальных сетях

Интернета, искать людей, с которыми когда-либо были знакомы. Необходимо ООО «ТЗМО» зарегистрироваться на сайтах «ВКонтакте» и Facebook. Также полезно использовать социальные интернет-ресурсы, специально созданные для поиска работы и персонала. Наиболее популярные из них - «Мой круг», «ВШтате», webby.ru, LinkedIn, «Мой мир». Это хорошо тем, что в социальных сетях можно напрямую написать сообщение человеку, который заинтересовал, и получить при этом гораздо больше сведений о кандидате, чем из резюме на job-портале.

Внедрение автоматизированной системы отбора персонала ООО «ТЗМО» позволит: Значительно снизить временные и трудовые затраты на планирование и отбор персонала как на линейные, так и на топовые позиции; Минимизировать затраты на подбор подходящих кандидатов; Исключить влияние человеческого фактора, объективизировать отбор; Оптимизировать процесс управления персоналом. Для чего необходим анализ отбора персонала В погоне за экономией и снижением временных и финансовых затрат важно не забывать о качестве отбора персонала.

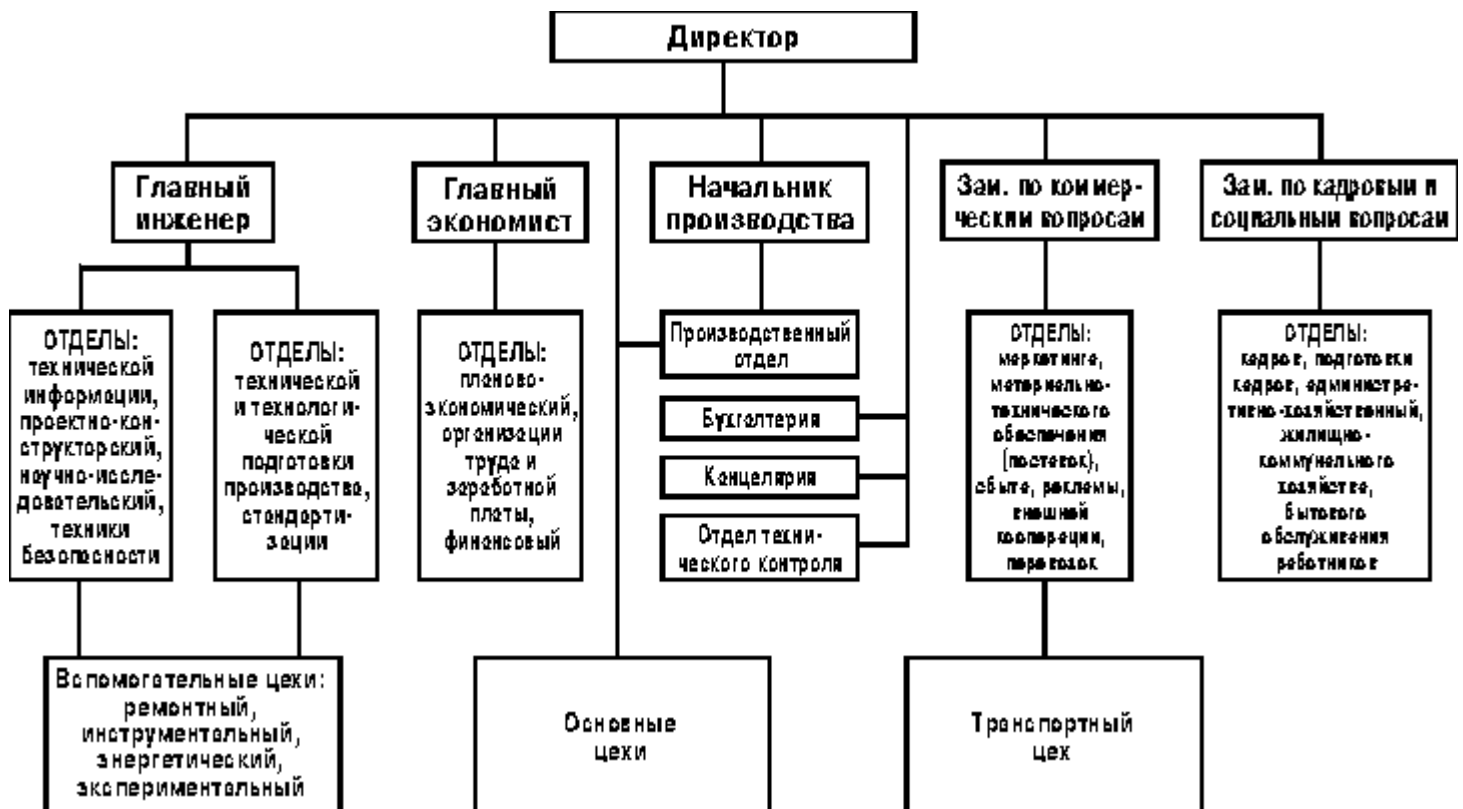
СПИСОК использовАННОЙ литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: ООО «ВИТРЭМ», 2012. - 192 с.
2. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
4. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
5. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
6. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
7. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
8. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
9. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост,

2013. - 208 с.
10. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
 11. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
 12. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
 13. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
 14. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
 15. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
 16. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин. - М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2014. - 446 с.
 17. Юрасов, И. А. Мониторинг адаптивности промышленных сотрудников / И. А. Юрасов // Управление персоналом. - 2014. - № 14 (144). - С. 62-65.
 18. Юрасов, И. А. Мониторинг адаптации «синих воротничков» / И. А. Юрасов // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 9. - С. 50-52.
 19. Юрасов, И. А. Социальная технология адаптации / И. А. Юрасов // Управление персоналом. - 2014. - № 11-12. - С. 65-69.
 20. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
 21. Устав ООО «ТЗМО»
 22. Структура и штатный состав ООО «ТЗМО»
 23. Регламент работы с документами в ООО «ТЗМО»
 24. Положение о поиске и подборе персонала в ООО «ТЗМО»
 25. Положение о приёме на работу в ООО «ТЗМО»
 26. Положение об адаптации работников в ООО «ТЗМО»
 27. Положение об обучении работников в ООО «ТЗМО»
 28. Положение об аттестации работников в ООО «ТЗМО»

Приложение 1

Организационная структура предприятия ООО «ТЗМО»



1. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с. [↑](#)
2. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с. [↑](#)
3. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с. [↑](#)
4. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с. [↑](#)
5. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с. [↑](#)

6. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с. [↑](#)
7. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с. [↑](#)
8. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с. [↑](#)
9. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с. [↑](#)
10. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с. [↑](#)
11. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с. [↑](#)
12. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с. [↑](#)
13. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с. [↑](#)
14. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с. [↑](#)
15. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с. [↑](#)
16. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с. [↑](#)

17. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с. [↑](#)

18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с. [↑](#)