

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы подтверждается анализом литературных источников, подтверждающих, что, только долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, способно обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одно из ключевых мест в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива.

Кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора. Система управления персоналом организации зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи.

Цель курсовой работы – формирование кадровой стратегии предприятия.

Поставленная цель работы подразумевает решение следующих задач:

- выявление сущности и значения кадровой стратегии предприятия;
- выявление видов и типов кадровой стратегии;
- выявление функций отдела кадров на предприятии;
- проведение анализа деятельности организации;
- проведение анализа деятельности отдела кадров организации;
- разработка рекомендаций по формированию кадровой стратегии предприятия.

Объектом исследования работы является ООО «37 ТЕКСТИЛЬ».

Предмет исследования – кадровая стратегия предприятия.

Практическая значимость результатов проведенного исследования заключается в возможности их использования для усовершенствования процессов управления персоналом на предприятии.

Методологической основой данного исследования являются: изучение литературы по теме выпускной работы, изучение и анализ внутренних организационно-методических, нормативных и регламентирующих документов, в том числе Устава, Положений о подразделениях и должностных инструкций.

Также в ходе исследования использовались эмпирические методы, такие как наблюдение, проведение опросов, сбор, обобщение и анализ данных.

# **1. Теоретические основы кадровой стратегии предприятия**

## 1.1 Сущность и значение кадровой стратегии предприятия

Индивидуальная политика направлена на модернизацию функции управления персоналом. Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде. Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора. Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие трудовых ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов.

Со временем вложенный капитал возрастает, как и средства, задействованные в модернизации технического производства. Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию [6, с. 75].

Кадровая стратегия представляет собой разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности.

Все работы с кадрами проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации. На сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления. Новый период в работе с кадрами

характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами.

В таблице 1.1 представлены различные мнения ученых, связанные с кадровой политикой и кадровой стратегией. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом [13, с. 44].

Таблица 1.1

Сводная таблица понятий, связанных с кадровой политикой и стратегией, основанной на подходах различных авторов

## Содержание

Автор

А.А. Когдин Кадровая стратегия является долгосрочным направлением развития предприятия. Создание и качественное развитие человеческого ресурса и есть формирование кадрового потенциала

В.А. Дресвянников Человеческие ресурсы, которые способны реализовать или, напротив, не реализовать свои возможности – это кадровый потенциал предприятия промышленной отрасли

О.В. Лосева

Л.В. Коротких Способности и возможности кадров, которые обеспечивают эффективное развитие предприятия – это содержание включается в понятие «кадровый потенциал»

С.А.  
Макушкина

Формирование кадрового потенциала включает в себя совокупность взаимосвязанных действий, которые направлены на обеспечение предприятия ресурсом - работниками требуемых специальностей и уровней квалификации. Благодаря этим человеческим ресурсам достигается стратегическая цель предприятия. Автор указывает, что главное здесь – это правильный подбор и расстановка кадров. При реализации вышеуказанных условий, можно уже говорить, что созданы предпосылки для эффективного развития организации

Основы политики определяются следующими факторами:

- средой функционирования предприятия;
- основным типом стратегии;
- уровнем развития планирования;
- открытой или закрытой формой кадровой политики.

Основные черты профессиональной политики предприятия – это:

1. Долгосрочность перспективы:

- формируются психологические установки;
- разрабатывается система мотивации;
- формируется структура персонала;
- уделяется повышенное внимание всем системам управления, их проработке и адаптации под новые условия.

1. Взаимосвязь с общей стратегией организации [9, с. 38]:

- при изменении стратегии организации пересматривается кадровая стратегия;
- производится изменение структуры и численности персонала;
- пересматриваются стили и методы управления;
- оптимизируются методики квалификации, переквалификации;
- изменяются требования при отборе.

На рисунке 1.1 представлено место стратегии управления персоналом в общей стратегии предприятия.

image not found or type unknown



image not found or type unknown



Рисунок 1.1 - Место стратегии управления персоналом в общей стратегии компании [7, с. 68]

В основу стратегии кадров входят следующие компоненты:

- вопросы труда (в т.ч. охрана труда, техника безопасности);
- способы, регулирующие конфликты в трудовом коллективе;
- меры, применяемые для эффективной работы сотрудников предприятия;
- мероприятия по эффективному использованию кадров.

У всех предприятий существует руководитель, подчиненные, начальники цехов, отделов и т.д. Важно то, как и насколько грамотно будет происходить управление всеми звеньями в общей цепочке предприятия, а от этого зависит и дальнейшая судьба предприятия в целом [3, с. 85].

Поэтому предприятию, а конкретно кадровой службе следует проводить работу со своими кадрами.

Васильченко К.С. выделила следующие основными этапами разработки стратегии кадров [11, с. 88]:

- выявление перспектив развития предприятия на долгосрочную перспективу;
- необходимость поиска путей для реализации эффективного достижения стратегических целей предприятия;
- разработка эффективной стратегии кадров;
- подбор эффективных структур и подходов в сфере менеджмента кадрами.

На основе вышеизложенного можно говорить о том, что разработка стратегии кадров происходит в соответствии с детальным анализом. При этом обязательно учитываются обстоятельства внешней и внутренней среды. В результате этого можно представить целостную концепцию развития кадров. Таким образом, кадровый вопрос любого предприятия строится в соответствии с ее стратегией.

## 1.2 Классификация кадровой стратегии предприятия

Есть несколько подходов, которые делают возможным выбор кадровой стратегии, а также несколько направлений, которые основываются на разных ключевых

моментах.

Такими моментами могут быть [12, с. 87]:

- жизненный цикл компании. В случае, когда предприятие только начинает формироваться, основной целью кадровой стратегии должно являться создание системы управления персоналом, затем приходит этап, когда основными задачами начинает выступать поиск достойного персонала и формирование организационной структуры. После этого стратегия должна быть направлена на оценку и корректировку деятельности отдела кадров в области системы управления персоналом.

Заключительная стадия характеризуется внедрением поддерживающих мер, решение производственных конфликтов, проведение оптимального аутплейсмента;

- кадровая стратегия предприятия зависит от того, какое место в структуре деятельности предприятия занимает система управления персоналом. От этого зависит, где будет локализована стратегия, будет ли она охватывать только среднее звено или захватит и верхние ступени.

- кадровая стратегия предприятия зависит от того, какова система ценностей сформирована в организации и каковы характеристики управляющего персонала.

Именно стиль руководства закладывается первым при постановке необходимости формирования кадровой стратегии и именно исходя из данного стиля будет реализовываться кадровая политика предприятия.

В том случае, когда система ценностей руководящего состава не подразумевает ценность сотрудников или только для вида, это может стать поводом для противоречивости стратегии [9, с. 66].

- кадровая стратегия предприятия зависит от уровня кадровой технологии. Многие компании и в настоящее время применяют устаревшие технологии при работе с персоналом, при этом не учитывая, что технологии уже ушли далеко вперед. В таких компаниях аттестация персонала производится исключительно на использовании формальных критериев, а оценка деловых качеств работника производится через субъективное мнение. Это в свою очередь приводит к тому, что развитие компании и её работников тормозится во времени [8].

Проявление отношения работников к организации можно просмотреть в деловой активности и особенностях организационного поведения, в отношении к персоналу

руководящего состава любого уровня управления компанией, все это имеет свое отражение в принципах кадровой политики.

В научной литературе выделяют основные модели разработки стратегии по кадрам, которые показаны на рисунке 1.2.

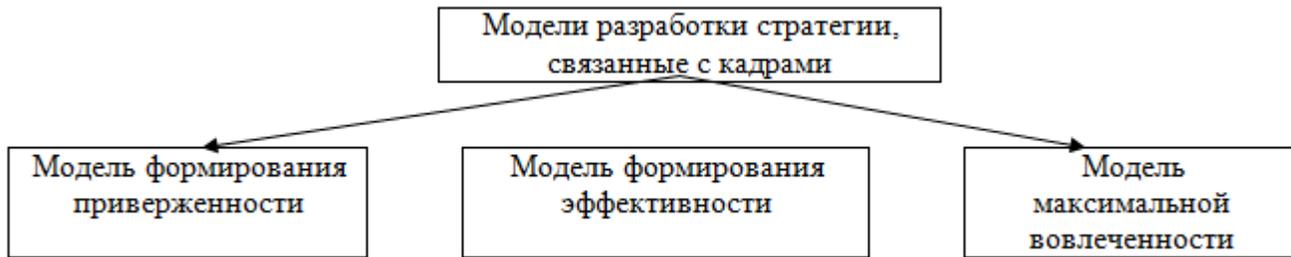


Рисунок 1.2 - Модели разработки стратегии по кадрам [12, с. 66]

При решении стратегии кадров надо учитывать интересы работников предприятия. Предоставлять сотрудникам право голоса в решении вопросов предприятия. Подходы к разработке стратегии по кадрам отражены на графике 1.3.



Рисунок 1.3 - Подходы к разработке стратегии по кадрам [12, с. 67]

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам:

Индикаторы, по которым рассматривается каждый тип:

- характеристики рабочего состава и кадровая ситуация;
- принцип кадровой политики по отношению к таким направлениям, как мотивация, вознаграждение, возможное развитие персонала, выделение бюджета кадровой работы;
- специфики технологий, которая применяется при работе с кадрами;
- особенность корпоративной культуры.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии заключаются в создании целостности и гармоничности всех элементов системы управления:

- профессиональной политики;
- стратегии;

- планирования.

Кадровая политика предназначена для определения, какой коллектив требуется создать в организации, как организовать работу всего персонала, чтобы максимально быстро реализовать все поставленные задачи и цели. Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку действенных методов, которые помогут собрать, удержать необходимых специалистов, избежать сокращения кадров [19, с. 72].

При формировании индивидуальной стратегии организации одновременно осуществляется стратегическое - долгосрочное, тактическое - среднесрочное и оперативное - краткосрочное планирование.

Кадровая политика, стратегия, планирование служат экстраполяцией общей политики компании, влияют на все плоскости человеческого фактора.

Профессиональная политика развития предприятия является основной составляющей взаимосвязанных элементов системы эффективного управления кадрами.

Политика профессионального развития предприятия основана на учете взаимосвязей с краткосрочными и долгосрочными задачами и планами организации. Конкретизировать вопросы кадровой стратегии позволяют документы по стратегическим планам, в которых содержится список планов, основных задач и способов их решения с помощью конкретных мероприятий.

В случае необходимости привлекают дополнительные ресурсы, в том числе и человеческие. В долгосрочном стратегическом плане указывают количество основных ресурсов, необходимых для быстрого осуществления поставленных задач.

Разработка профессиональной политики способствует развитию следующих факторов [6, с. 64]:

- увеличению конкурентоспособности методом эффективного использования основного потенциала;
- усилению преимуществ перед конкурентами за счет динамичного развития персонала, изменения условий использования и формирования высококвалифицированного коллектива;
- выявление основных возможностей персонала к развитию, самовыражению, достижению целей.

Формирование профессиональной политики производится с учетом таких значимых факторов, как:

- экономических;
- политических;
- правовых;
- социальных факторов воздействия внешней среды.

В этапы разработки и реализации кадровой стратегии неизменно входит пересмотр систем обучения, мотивации, оптимизация методик подбора, что входит в компетенцию службы персонала на предприятии.

### 1.3 Функционал отдела кадров на предприятии

Отдел кадров в своей работе руководствуется Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими трудовое право. Также учитываются нормативные методические документы по кадровому делопроизводству и уставу организации.

Организационная структура отдела кадров состоит из функций управления персоналом. Функции управления персоналом – это производство фактических действий, с помощью которых осуществляется процесс управления персоналом. Все эти функции управления персоналом взаимосвязаны между собой и в совокупности образуют целостную систему работы с персоналом. И, когда с одной из функций происходят изменения, значит и всем остальным функциональным составляющим потребуется соответствующее корректирование [5, с. 67].

По характеру выполняемой работы выделяют следующие функции управления персоналом:

- Функция, связанная с делопроизводством;
- Административная деятельность;
- Трудоустройство;
- Функции развития персонала;
- Функции поддержания и стабилизации персонала;
- Группы функций по управлению дисциплиной и другое.

Главной функцией отдела кадров считается обеспечение кадрового документооборота. Также отделу кадров поручаются функции подбора персонала и ведение постоянной работы с коллективом.

Если функции отдела кадров будут ограничиваться просто приемом сотрудников в компанию, не собирая соответствующую информацию о коллективе организации, рассчитывать на успех в бизнесе предприятию не придется.

Сегодня важна комплексная работа отдела кадров, предпринимая необходимые организационные меры и грамотные шаги для максимального использования профессиональных навыков и способностей персонала.

Основные функции отдела кадров можно обозначить так [19, с. 84]:

- определить кадровые потребности предприятия, подбирая сотрудников совместно с руководителями подразделений;
- подготавливать штатное расписание предприятия;
- анализировать текучесть кадров, находя методы эффективной борьбы с проблемой текучести;
- производить комплекс операций с трудовыми книжками;
- оформлять личные дела сотрудников, выдавая копии и справки документов по требованию работников;
- организовывать аттестации сотрудников, составляя планы карьерного движения в коллективе;
- вести учет отпусков, составляя график и оформляя отпуска согласно нормам трудового законодательства;
- готовить планы повышения квалификации персонала.

В системе управления персоналом основное внимание отдела кадров должно быть направлено на [22, с. 56]:

- отбор персонала (тщательная процедура отбора персонала, с учетом психологических качеств претендента);
- стабильность, мотивация к труду (в конечном счете приводит к уменьшению затрат по найму)
- обучение (люди - как часть коллектива, постоянное увеличение квалификации отдельного сотрудника, а значит и всего коллектива).

Таким образом, управление персоналом осуществляется в ходе процесса по выполнению отделом кадров определенных целенаправленных действий и предполагает:

- действия по определению целей и основных направлений работы с персоналом;

- действия по определению средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- организацию работы по выполнению принятых решений;
- координация и контроль выполнения намеченных мероприятий;
- действия по совершенствованию системы работы с персоналом.

На начальника отдела кадров возлагается ответственность за реализацией кадровой стратегии. Его задачей становится обеспечение коллектива служащими и рабочими необходимых профессий и специальностей.

Кадровая стратегия включает элементы, помогающие осуществлять взаимосвязь с краткосрочными и стратегическими перспективами организации. В качестве конкретизации вопросов кадровой стратегии за основу берется план стратегического развития компания.

Разработка мероприятий по активизации кадровой политики направлена на подготовку и проработку методик, позволяющих осуществить:

- отбор персонала;
- помощь в адаптации;
- удержание ценных кадров путем эффективной мотивации;
- оптимизацию численности кадрового состава.

Количество персонала, необходимого для успешного функционирования организации, указано в стратегическом плане.

Решение о проведении очередной актуализации персональной стратегии принимается при необходимости [25]:

- увеличить преимущества организации перед конкурентами методом эффективного использования имеющегося кадрового потенциала;
- усилить преимущества путем изменения условий использования, динамичного развития потенциала;
- сформировать компетентный и ответственный коллектив с высоким уровнем квалификации.

Основные критерии оценки профессиональной политики предприятия отражают все факторы и их влияние на общую стратегию в целом.

Таким образом, можно отметить, что кадровая стратегия - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с

учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

В концепции развития предприятия должен быть заложен глубокий анализ, как внешних, так и внутренних критериев, влияющих на решение поставленных задач.

Выявление сильных и слабых сторон управления кадрами считается основой, определяющей успешность кадровой стратегии предприятия.

## 2. Анализ существующей кадровой стратегии предприятия

### 2.1 Общая характеристика деятельности предприятия

ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» зарегистрирована по адресу г. Иваново, пр-кт. Ленина, д.43, оф.122, 153002. Директор организации «37 ТЕКСТИЛЬ» Михейкина Алена Дмитриевна. Основным видом деятельности компании является «Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды». Размер уставного капитала 10 000 руб.

Общество с ограниченной ответственностью «37 ТЕКСТИЛЬ» присвоен ИНН 3702735562, КПП 370201001, ОГРН 1143702018228, ОКПО 51959193.

Предприятие ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» состоит из следующих подразделений:

- Генеральный директор
- Ткацкое и отделочное производство
- Охрана труда и пожарная безопасность
- Отдел сбыта.

Директор

Экономист

Отдел по охране труда

Отдел кадров

Инженер технолог

Ткацкое производство

Отделочное производство

Отдел сбыта

## Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, социальные, психологические отношения друг с другом.

На предприятии линейно-функциональная организационная структура, при которой линейный руководитель определяет главную задачу на данном этапе, функциональные руководители разрабатывают рациональные варианты решения задач в сфере своей компетентности и доводят их до сведения линейного руководителя. Это помогает привлечь к работе высококвалифицированных специалистов и обеспечить эффективное управление.

Линейно-функциональная структура включает специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнить задачи, стоящие перед организацией. Преимуществами этой структуры являются: тщательная подготовка решений и планов, обусловленная специализацией работников, возможность привлечения консультантов и экспертов, освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем.

Недостатки заключаются в отсутствии тесного взаимодействия на горизонтальном уровне, а также четкой ответственности за результаты всей работы, так как готовящие решение работники, как правило, не участвуют в его реализации. Тем не менее, до настоящего времени такая структура является основной формой управления в большинстве организаций.

Для характеристики финансового состояния предприятия проанализируем динамику технико-экономических показателей деятельности предприятия, полученные данные отразим в таблице 2.1.

Анализ показал, что наблюдается уменьшение выручки на 15,9% с 2016 к 2017 г. При этом в 2016 г. наблюдается снижение себестоимости произведенных и реализованных товаров, что связано с тем, что снизились материальные затраты предприятия, в 2017 г. наблюдается снижение себестоимости компании вместе со снижением выручки от реализации.

Наблюдается значительное увеличение прибыли от продаж в 2016 г. на 217,7%, в 2017 г. снижение прибыли от основной деятельности составило 97,9% или снижение составило 12217 тыс. руб. При этом наблюдается снижение чистой прибыли - к 2017 г., чистая прибыль снизилась на 15,2%. В 2017 г. рентабельность продаж в целом носит тенденцию к снижению, при этом к 2016 г. по сравнению с

2015 г. наблюдается увеличение рентабельности на 12%.

Таблица 2.1

Анализ основных технико-экономических показателей за 2015-2017 гг.

Наименование показателей	2015	2016	2017	Относительное отклонение		Абсолютное отклонение	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016от 2015	2017от 2016
				Выручка предприятия тыс. руб.	72693	73845	62053
Себестоимость реализации, тыс. руб.	61033	53378	52794	87,46	98,91	-7655	-584
Прибыль от реализации, тыс. руб.	3931	12489	272	317,71	2,18	8558	-12217
Чистая прибыль по итогам периода, тыс. руб.	5601	11357	9634	202,77	84,83	5756	-1723,2
Рентабельность продаж, %	5,41%	16,91%	0,44%	312,75	2,59	0,12	-0,16
Среднегодовая стоимость средств производства, тыс. руб.	3120	3113	3148	99,76	101,12	-7,5	35
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	97,50	97,27	95,38	99,76	98,06	-0,23	-1,89

Фондоотдача	23,30	23,73	19,72	101,83	83,10	0,43	-4,01
Фондоемкость,	0,04	0,04	0,05	98,20	120,34	0,00	0,01
Фондорентабельность,%	2,24	4,56	3,83	203,26	83,88	2,32	-0,74

Источник: составлено автором

Наблюдается снижение фондоотдачи предприятия, что отрицательно характеризует деятельность предприятия в сфере управления основными средствами, поскольку характеризует эффективность использования основных средств организации.

Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Соответственно, наблюдается рост фондоемкости, поскольку данный коэффициент является обратным коэффициентом фондоотдачи.

Фондовооруженность снижается, что свидетельствует о том, что предприятие стремится обеспечить своих сотрудников новым оборудованием.

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время наблюдается снижение эффективности деятельности предприятия, что характеризуется снижением выручки, чистой прибыли, и рентабельности продаж.

Анализ кадрового состава предприятия

Произведем анализ основных показателей использования персонала ООО «37 ТЕКСТИЛЬ», начнем его с изучения динамики персонала (таблица 2.2). Как видно из таблицы, на предприятии имеется тенденция увеличения среднесписочной численности персонала.

Таблица 2.2

Динамика численности персонала ООО «37 ТЕКСТИЛЬ»

Показатели	Среднесписочная численность, чел.	Абсолютное изменение, +/-
------------	-----------------------------------	---------------------------

2015	2016	2017	2016г к 2015 г	2017 г. к 2016г.	2017 г. к 2015г.	
Рабочие	26	43	55	17	12	29
Специалисты	3	4	4	1	0	1
Управленческие работники	8	9	10	1	1	2
Итого	37	56	69	19	13	32

Источник: составлено автором

С 2015 г. до 2017 г. численность персонала увеличилась на 32 человека, что связано с расширением деятельности компании. Рост среднесписочной численности персонала можно оценить положительно, так как ее увеличение произошло за счет рабочих предприятия.

Помимо этого, наблюдается увеличение численности специалистов на 1 человека в 2017 г. и численности руководящего состава на 2 человека в исследуемом периоде.

Произведем анализ структуры персонала, результаты оформим в таблицу 2.3. В структуре персонала ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» наибольший удельный вес занимают рабочие (79,71% в 2017 г.).

Таблица 2.3

Структура персонала предприятия

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Структура персонала		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017

Рабочие	26	43	55	70,27	76,79	79,71
Специалисты	3	4	4	8,11	7,14	5,80
Управленческие работники	8	9	10	21,62	16,07	14,49
Итого	37	56	69	100	100	100

Источник: составлено автором

Наименьший удельный вес в структуре персонала ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» занимают категория специалистов (5,8% в 2017 г.).

Как показало исследование, на предприятии высок уровень рабочих. Следовательно, структуру персонала предприятия можно считать удовлетворительной, так как от рабочего персонала напрямую зависит объем выполненных работ, а, следовательно, размер выручки и прибыли компании.

Далее произведен анализ персонала по полу. Результаты анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура персонала по полу

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Женщины	24	34	40	64,86	60,71	57,97
Мужчины	13	22	29	35,14	39,29	42,03

Итого	37	56	69	100	100	100
-------	----	----	----	-----	-----	-----

Источник: составлено автором

На основании представленных данных видно, что основную часть персонала составляют женщины, так в 2017 году их удельный вес составил 57,97%. Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту. Результаты анализа представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала по возрасту

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До 25 лет	12	15	18	32,43	26,79	32,14
От 25 до 45 лет	11	25	29	29,73	44,64	51,79
Старше 45 лет	14	16	22	37,84	28,57	39,29
Итого	37	56	69	100	100	100

Источник: составлено автором

На основании представленных данных видно, что наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 25 до 45 лет.

Для того, чтобы проследить текущий уровень квалификации сотрудников был проведен анализ структуры персонала по уровню образования.

Таблица 2.6



Рабочие	29	3	26	23	6	43	16
Специалисты	3	0	3	2	1	4	0
Руководители	8	0	8	1	0	9	1
Итого	40	3	37	26	7	56	17

Источник: составлено автором

Наиболее нестабильной является такая категория персонала, как рабочие, следовательно, кадровую политику предприятия необходимо в большей степени ориентировать на эту категорию персонала.

Для характеристики потенциала персонала с количественной стороны используются такие показатели, как коэффициенты оборота работников предприятия.

Таблица 2.8

Коэффициенты движения персонала предприятия

Наименование показателя	2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016
коэффициент оборота по приему	1,08	0,46	0,25	-0,22	-0,22
коэффициент оборота по выбытию	0,08	0,13	0,06	-0,07	-0,07
коэффициент текучести	0,08	0,13	0,06	-0,07	-0,07
коэффициент замещения	1,00	0,34	0,19	-0,15	-0,15

Источник: составлено автором

Как видно, коэффициент текучести персонала снизился по отношению к 2016 г., достигнув нормы.

Произведем оценку производительности труда персонала, результаты оформим в таблицу 2.9.

Таблица 2.9

Оценка кадрового потенциала персонала

Показатель	Условные обозначения	Предыдущий год	Отчетный год		Изменения относительно предшествующего года		Отклонения факта от плана
			план	факт	план	факт	
Среднесписочная численность работников (чел.)	ч	59	77	69	18	10	-8
Общее число отработанных всеми рабочими за год (чел.-дней)	Дн	12567	19019	16008	6452	3441	-3011
Общее число отработанных всеми рабочими за год (чел.-часов)	Тч	98022,6	148348,2	124862,4	50325,6	26839,8	-23485,8

Время отработанное одним рабочим, ч	Трч=Тч/Ч	1661,4	1926,6	1809,6	265,2	148,2	-117
---	----------	--------	--------	--------	-------	-------	------

Кол-во дней, отработанных одним рабочим	Дрн=Дн:Ч	213	247	232	34	19	-15
---	----------	-----	-----	-----	----	----	-----

Как видно из таблицы, фактическая численность персонала ниже, чем планируемая, что привело к снижению числа отработанных персоналом дней и часов.

### 2.3 Анализ деятельности отдела кадров предприятия

Как было отмечено в 1 главе, немаловажной функцией деятельности службы персонала является обеспечение документооборота. В таблице 2.10 рассмотрим структуру кадровых документов предприятия.

Таблица 2.10

Структура кадровых документов предприятия

Наименование документов	Наличие
Кадровая политика	+
Штатное расписание	+
Трудовые договора	+
Правила трудового распорядка	+
Приказы о приеме, перемещении и увольнении	+

Трудовые книжки	+
Книга учета трудовых книжек и вкладышей	-
Договор о полной материальной ответственности	+
График отпусков	+
Положение о премировании	+
Положение о б оплате труда	+
Табели учета рабочего времени	+

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы, отдел кадров уделяет немалое внимание обеспечению документооборота, согласно законодательству РФ. Все необходимые документы разработаны и хранятся на предприятии.

Кадровая стратегия ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» направлена на укрепление и развитие кадрового потенциала Предприятия, создание энергичной, профессиональной, целеустремленной команды, способной своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.

Приоритетными задачами Кадровой политики предприятия являются:

- поиск и привлечение специалистов и руководителей, лучших в своей области;
- удержание лучших сотрудников Предприятия;
- создание системы непрерывного обучения и развития сотрудников;
- развитие перспективных сотрудников;
- повышение эффективности работы сотрудников;

- повышение социальной защищенности сотрудников Предприятия.

Важной задачей кадровой политики является пополнение коллектива предприятия высококвалифицированными работниками.

Социальные гарантии предприятия представлены обеспечением ежегодными медицинскими осмотрами сотрудников, включая обязательное ежегодное прохождение флюорографического обследования, осуществлением страхования сотрудников от несчастных случаев на производстве через взносы в Фонд Социального страхования.

Система охраны труда и здоровья сотрудников прописана в Кадровой политике предприятия. Работники обязаны использовать в работе необходимые им средства как индивидуальной, так и коллективной защиты.

Также работники обязаны сообщать об ухудшении здоровья, особенно, если оно связано с профессиональным заболеванием. На предприятии установлены определенные нормы режимов труда и отдыха. Работодатель обязуется соблюдать режим рабочего времени на предприятии, который определен Правилами внутреннего трудового распорядка, а также условиями трудового договора - установить продолжительность рабочего времени для штатных сотрудников не более 40 часов в неделю.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения в ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» регулируются коллективными и трудовыми договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Основным законодательным актом, регулирующим отношения между работником и работодателем, является Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ).

В компании осуществляются следующие функции по управлению персоналом:

- планирование потребности в кадрах;
- отбор и подбор персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- обучение персонала.

Подбор и отбор персонала на вакантные должности в ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» начинается с того, что выявляется потребность в персонале согласно утвержденному штатному расписанию. Как только определено количество необходимых вакансий, составляется список необходимых требований для каждой вакансии. Заказчик отправляет рекрутеру в письменном виде заявку на подбор персонала с требованиями к кандидату, количеством свободных вакансий, местом работы, сроками подбора.

Ежедневно все поступившие резюме обрабатываются, сортируются. После того, как резюме прошли первичный отбор, они направляются в отдел куда требовался сотрудник.

То есть можно отметить, что непосредственно подбором персонала в подразделениях занимается каждый руководитель подразделения, а не отдел кадров.

Основным способом мотивации на предприятии является материальное стимулирование. На предприятии наблюдается высокая значимость материальной мотивации, поскольку персонал предприятия представлен в основном сотрудниками в возрасте от 20 до 45 лет, что свидетельствует о высокой потребности персонала в стабильности, что также реализуется через ежегодное увеличение заработной платы.

Минусом является то, что на предприятии редко проводятся мероприятия, направленные на формирование корпоративного духа, а также на укрепление психологии команды.

Можно отметить, что на предприятии не развито важное направление в управлении персоналом - адаптации персонала. Адаптацию вновь принятого сотрудника проводят руководители тех подразделений, в которые и был вновь принят сотрудник. На принятого вновь специалиста не разрабатывается ни один документ, например, План адаптации или Программа введения в должность. Специалиста, проводящего адаптацию, «наставником» можно назвать с большой натяжкой, а значит, в компании не сложилась и чрезвычайно важная в данном направлении «система наставничества».

Не существует общекорпоративного плана и графика обучения сотрудников на отчетный период. В основном производится обучение персонала из подразделения «Администрация», массовое развитие персонала не производится.

Штат предприятия не укомплектован полностью, в приложении 1 приведены данные по укомплектованности штата.

Для оценки эффективности работы отдела кадров на предприятии воспользуемся способами внутреннего обзора и методом экспертной оценки персонала. С целью выявления удовлетворенности персонала предприятия ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» нами была произведена оценка системы стимулирования персонала с помощью оценки по пятибалльной шкале ключевых параметров.

При этом оценки были проставлены дифференцированно по группам: «руководители» и «специалисты и рабочие». Всего было опрошено 59 сотрудников. Итоговые результаты опроса представлены в таблице 2.11.

Как видно в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений:

- перспективы роста низко оценены как сотрудниками руководства, так и рядовыми работниками;
- оценка содержания труда специалистами и рабочими низкая;
- оценка стиля и методов работы руководства специалистами и рабочими низкая.

Таблица 2.11

Оценка элементов стимулирования труда в ООО «37 ТЕКСТИЛЬ»

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале	
	Специалисты	Руководители и рабочие

1. Решение социальных проблем:

обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности;	4,5	4,5
обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, питания, оказания помощи, и т.п.		
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	5	4
3. Объективность оценки труда руководителем, взаимопонимание с ним	4,5	4,0
4. Заработная плата, материальные поощрения	4,0	4
5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	3,5	3
6. Отношения в коллективе	4,5	4,5
7. Условия труда (расположение предприятия, организация рабочего места)	4,5	3,0
8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	4,5	3,5
9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	4,5	4,0

Источник: составлено автором

Выделим основные мотивы текучести кадров в ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» на основе анализа заявлений об увольнении.

Таблица 2.12

## Причины увольнений работников ООО «37 ТЕКСТИЛЬ»

Причины увольнений	2016		2017	
	количество уволившихся, чел	Удельный вес, %	количество уволившихся, чел	Удельный вес, %
Величина зарплаты	3	42,86	2	50
Содержание труда		0,00	1	25
Условия и режим труда		0,00		0
Производственные конфликты		0,00		0
Отсутствие перспектив роста, обучения и развития	4	57,14	1	25
Инициатива администрации		0,00		0
Другое		0,00		0
Итого	7	100,00	4	100

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 2016 г. и в 2017 г. основной причиной увольнения было недовольство зарплатой и отсутствие перспектив роста и развития персонала.

Помимо этого, можно отметить, что в соответствии со штатным расписанием предприятия, наблюдается неуккомплектованность персоналом, поскольку 8 рабочих мест остаются вакантными, 5 из которых относятся к профессии «ткач».

Последняя аттестация на предприятии показала, что уровень развития нескольких человек на предприятии не соответствует занимаемой должности.

Таблица 2.13

Оценка развития персонала

Наименование	Рабочие	Специалисты	Управленческий персонал
Соответствует ли занимаемой должности?	55	4	10
Да	49	4	10
Нет	6	0	
Сможет ли повышение квалификации повысить уровень развития	6	0	0
Да	4	0	0
нет	2	0	0

Источник: составлено автором

При этом 4 рабочих ответили, что у них есть желание обучаться, что может привести к переходу их на новую должность. Двое сотрудников ответили, что воспринимают данную работу как временную, поэтому не видят смысла в обучении.

Таким образом, можно отметить, что на данный момент на предприятии нет механизма определения, насколько затраты на персонал в области развития

оправданы, поскольку как таковые четко выделенные затраты на обучение и развитие отсутствуют. Подразделение может выявить необходимость обучения сотрудника, дирекция может выделить на это обучение ресурсы, управление по работе с персоналом в свою очередь займется его организацией.

Но обратная связь с работником по окончании курса обучения отсутствует, и пока не представляется возможным получить объективную информацию о том, насколько результативно было участие в том или ином семинаре и будут ли использоваться полученные знания и навыки на практике.

Помимо этого, на предприятии отсутствует мотивация к труду, поскольку основным недостатком компании в глазах персонала является неприемлемый уровень оплаты труда и стимулирования, что приводит к тому, что наблюдается текучесть кадров и неукомплектованность персоналом вакантных должностей.

### **3. Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия**

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности кадровой работы

Анализ показал, что проблемы кадровой работы с персоналом в ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» можно свести к следующим.

1. Отсутствие четкой координации работы. Сотрудники на местах не справляются с ситуацией, из-за этого часто им приходится обращаться к руководителю. В итоге начальник должен отвлекаться от своих непосредственных обязанностей, вдаваясь в мелочи. Стоит заметить, что часто руководитель тратит время в пустую, поскольку не является специалистом в той или иной области.

2. Недостаточная квалификация категории «рабочие». Немалую часть работников ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» составляют люди со средним профессиональным и незаконченным высшим образованием. Молодость, отсутствие опыта работы сказывается на качестве выполнения возложенных на работников обязанностей.

3. Отсутствие мотивации сотрудников к работе и профессиональному обучению. Организация должна обладать способностью к удовлетворению потребности работников (потребность в уважении, во власти, достижении, потребность карьерного роста), тем самым мотивируя их к успешной трудовой деятельности.

Возможные пути решения выявленных проблем.

1. Необходимо усовершенствовать работу по набору персонала. Если есть возможность, заключать с университетами соглашения о подготовки специалистов для организации, с последующим трудоустройством.
2. Обеспечить обучение и переподготовку (повышение квалификации). В данной организации лучше использовать обучение без отрыва от производства. Эта форма подготовки обладает тем преимуществом, что она доступна для любого работника и не прерывает текущий трудовой процесс.
3. Использовать мотивацию и стимулирование трудовой деятельности.

В связи с вышеизложенным мной сформулированы следующие краткосрочные задачи и рекомендации руководству по совершенствованию кадровой политики:

1. Необходимо укомплектовать отдел кадров специалистами, которые будут комплексно работать в системе управления персоналом;
2. Необходимо совершенствовать систему мотивации персонала;
3. Необходимо создавать кадровый резерв.

В настоящее время отдел кадров представлен одним специалистом. Прежде всего, необходимо принять в отдел кадров специалистов, которые смогли бы реализовать полноценную работу в системе управления персоналом и разработать полноценное Положение об отделе кадров.

Отдел кадров будет включать в себя троих сотрудников – начальника отдела кадров, помощника начальника отдела кадров и специалиста по адаптации.

Взвешенные решения специалистов по кадрам обеспечат эффективную организацию труда на предприятии и адекватный карьерный рост для сотрудников.

Далее, необходимо внедрить систему наставничества в организации, что предоставит возможность сотрудникам обучаться. Таким образом, процесс начального обучения сотрудника начнется прямо на производстве и займет 2-3 недели — рядом с наставником по обучению, который работает с таким сотрудником плечом к плечу.

В компании необходимо ввести в действие «Положение о наставничестве», основной идеей которого является помощь новоприбывшим сотрудникам в обучении в работе путем наставнических отношений с давно работающим персоналом.

Задачами наставничества являются:

- повышение качества подготовки и квалификации сотрудников;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника трудовые функции;
- экономия времени непосредственных руководителей;
- возможность быстрого достижения оптимальных рабочих показателей, необходимых компании;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста;
- снижение текучести кадров;
- минимизация периода адаптации к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании;
- повышение клиентоориентированности.

На предприятии необходимо ввести дополнительную плату за наставничество, которая составит 10% от оклада новичка, то есть соблюдается условие, которое заключается в том, что у наставника не появляется желание бросить основные обязанности и остановиться только на наставничестве, поскольку сумма доплаты невелика, а у новичка создается иллюзия профессионального роста, потому что на эту сумму уменьшается его зарплата до тех пор, пока он не сможет работать независимо.

Если обучаемый сотрудник увольняется, то наставник не получает никаких бонусов, таким образом руководство предприятия может бороться с текучкой кадров, призывая наставников бороться за каждого новичка.

Анализ из таблицы 3.3 показал, что 4 человека из имеющегося персонала хотели бы повысить квалификацию. Поэтому компания может использовать для их развития систему обучения, основанную на возмещении затрат.

Примерная стоимость тренинга для группы до 12 человек составляет 27 тыс. руб. На тренинг пойдет 4 человек, соответственно, затраты на человека составят 6750 руб. Если обучаемый уволится в течение 3 месяцев, после прохождения обучения, то он будет обязан возместить предприятию сумму 3375 руб.

Цели обучения персоналом в контексте компетентностного подхода формулируются так, чтобы показать, что данные процессы могут улучшить деятельность организации путем достижения более высоких результатов работы, изменения поведения сотрудников, роста продуктивности и эффективности организации.

Выбирая между тем, принять на работу стороннего, уже состоявшегося сотрудника или воспитать такового внутри собственной компании, руководителю предлагается рассмотреть второй вариант. Такой выбор имеет ряд преимуществ: во-первых, видя перспективу карьерного роста, персонал реже уходит из компании, во-вторых, выращенные внутри компании кадры лояльней, в-третьих, они обладают именно теми профессиональными компетенциями, в которых заинтересовано предприятие.

Из сотрудников, обладающих определенным потенциалом, формируется кадровый резерв. Для выявления результата создания кадрового резерва должна действовать система управления, которая заключается в постановке перед работником конкретных целей и задач на определенный период.

С целью повышения эффективности мотивации и стимулирования предприятию необходимо внедрить следующие мероприятия:

- систему нематериального стимулирования «Спонтанных вознаграждений».

Подразумевается, что директор предприятия или начальник отдела может лично наградить своего подчиненного, если тот особенно хорошо проявил себя в работе. Спонтанным вознаграждением может стать подарочный сертификат, букет цветов, бутылка шампанского или билеты на концерт. Данная мера будет эффективна применительно к категориям рабочих и специалистов.

- по итогам работы раз в год для сотрудников, отработавших на предприятии более года и отличившихся высокими уровнем работы будет оплачиваться путевка на море с оплатой проезда и проживания. Данная мера будет эффективна применительно к категориям рабочих, служащих и специалистов.

- по итогам работы раз в квартал предполагается использовать такое мероприятие как общественное признание – публичное признание результатов труда сотрудников в виде благодарности или награждения. Данная мера применительна ко всем категориям персонала.

- по итогам работы предприятию рекомендуется внедрить начисление премиальных выплат владельцу процесса за наиболее высокую эффективность и результативность процесса по итогам квартала в размере 30% от должностного оклада (помимо этого, необходимо внедрить премирование по итогам отчетного периода за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за перевыполнение производственного плана, досрочное выполнение производственного плана, улучшение качества производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ). Это поможет снизить недовольство материальным стимулированием у персонала. Данная мера должна быть применена ко всем категориям персонала;

- с целью создания корпоративного духа и объединения сотрудников предполагается проведение мероприятий в честь ежегодных государственных праздников (Новый год, День защитника Отечества, Международный женский день), мероприятий для чествования организации (день рождения организации, юбилей организации), мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные). Это поможет снизить конфликты в организации и увольнения по инициативе администрации предприятия.

- поскольку немалая проблема для сотрудников является размер заработной платы и система материального стимулирования, предприятию рекомендуется кредитовать сотрудников, размер заработной платы которых составляет не менее 40 000 руб., предоставлять кредиты от организации на приобретение жилья и иного движимого имущества. Данное мероприятие подлежит внедрению в категории служащих, специалистов и управленческого персонала.

- помимо этого предприятию рекомендуется оказывать материальную помощь сотрудникам, в определенных случаях. Материальная помощь будет предоставляется сотрудникам организации, ежемесячное вознаграждение которых не превышает 30 000 руб., в случаях смерти близкого родственника, смерти самого сотрудника. Данное мероприятие необходимо внедрить категории рабочих.

Как показал опрос (можно было голосовать сразу за несколько вариантов), наибольшее значение для сотрудников предприятия будут иметь денежные

премии и поддержки в определенных ситуациях, за это проголосовали 65% сотрудников.

Таким образом, предприятию рекомендуется использовать как систему материального, так и нематериального стимулирования.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий

Рассмотрим социальную эффективность, которую принесет проект по организации системы совершенствования деятельности отдела кадров.

Таблица 3.1

Социальная эффективность от внедрения мероприятий

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Социальная эффективность</b>
Совершенствование работы отдела кадров	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Повышение качества управления персоналом</li><li>2. Обеспечение своевременного выполнения заданий персоналом.</li><li>3. Обеспечение эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями.</li><li>4. Более эффективная работа кадровой службы.</li></ol>
Формирование института наставничества	<p>Нематериальное стимулирование наставников за счет присуждения им более высокого статуса</p> <p>Обучение сотрудников</p>
Найм специалиста по адаптации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Диагностика трудовой мотивации, которая поможет не разочароваться в работе</li><li>2. Ускорение включения новичка в работу</li></ol>

- Внедрение затратного подхода в обучении персонала
1. Прозрачность и понятность системы вознаграждений
  2. Экономия средств предприятия в случае ухода сотрудника

Источник: составлено автором

Экономический эффект в сфере производства образуется за счет увеличения объемов товаров, реализуемых клиентам.

Таблица 3.2

Расчеты стоимостной оценки экономических результатов мероприятий по производственным факторам (методика А.Я. Кибанова) [30, с. 85]

Производственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства продукции (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
--------------------------	---	----------------------------------

Повышение производительности труда в основном производстве

image not found or type unknown = 2 \* 0,14 =

0,28  
image not found or type unknown = (120 -

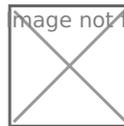
105)/105 = 0,14

$Ч_{НВ}$  - численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки в результате повышения квалификации, чел.

$P_{НВ}$  - прирост процента выполнения норм выработки, %;

$P_{НВ1}; P_{НВ2}$  - выполнение норма выработки до и после повышения квалификации., %.

image not found or type unknown



- сокращение потерь и

непроизводительных затрат времени работников в течении рабочего дня, ч.;

$Ч$  - численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;

$\Phi^3$  - годовой фонд рабочего времени одного работника, дн.;

$P_1, P_2$  - потери рабочего времени до и после мероприятий, %.

$P$  - среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения. а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу);

image not found or type unknown



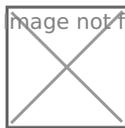
- фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_{д}$  - среднедневной заработок одного рабочего, руб.;

$Ч_{д}$  - количество человеко-дней неработы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего

Сокращение потерь рабочего времени

image not found or type unknown



$$= (0,7 * 2 * 237) * 210 = 69678 \text{ руб.}$$

Снижение текучести рабочих кадров

image not found or type unknown



$$= 2540 * (1 - 0,01/0,1) = 2286 \text{ руб.}$$

Источник: составлено автором

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кадровой стратегией - называются системы способов и средств для управления человеческими ресурсами, применение которой происходит в течение некоего времени для того, чтобы реализовать кадровую политику.

В современной организации персонал выступает одним из ключевых ресурсов для достижения цели. Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а также все люди, занятые в организации. Охарактеризовать персонал организации можно как: рабочую силу организации; людей, принимающих собственные решения в организации; мотивированных работников; членов различных коалиций или групп; источник различных расходов организации; людей, находящихся в трудовых взаимоотношениях с организацией. Для повышения эффективности деятельности персонала необходимо осуществлять работу с ним, это входит в функцию отдела кадров предприятия.

Отдел кадров в своей работе руководствуется Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими трудовое право. Также учитываются нормативные методические документы по кадровому делопроизводству и уставу организации.

ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» зарегистрирована по адресу г. Иваново, пр-кт. Ленина, д.43, оф.122, 153002. Директор организации «37 ТЕКСТИЛЬ» Михейкина Алена Дмитриевна. Основным видом деятельности компании является «Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды». Размер уставного капитала 10 000 руб.

Анализ показал, что в ООО «37 ТЕКСТИЛЬ» отдел кадров выделен в отдельное подразделение, документооборот на предприятии ведется в соответствии с законодательством РФ, однако вся работа, которая касается системы управления персоналом находится на предприятии в зачаточном состоянии. Это приводит к тому, что сотрудники не работают в полную силу, адаптации на предприятии нет, система наставничества отсутствует, графиков аттестации и обучения нет.

То есть в настоящее время можно отметить фактическое отсутствие работы с персоналом на предприятии, что свидетельствует о необходимости совершенствования деятельности отдела кадров.

В анализируемой организации нами предложены рекомендации по совершенствованию кадровой работы.

В связи с вышеизложенным мной сформулированы следующие краткосрочные задачи и рекомендации руководству по совершенствованию кадровой политики:

1. Необходимо укомплектовать отдел кадров специалистами, которые будут комплексно работать в системе управления персоналом;
2. Необходимо совершенствовать систему мотивации персонала;
3. Необходимо создавать кадровый резерв.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) <http://www.consultant.ru>
2. Байчерова А.Р., Тельнова Н.Н., Шевченко Н.В. Особенности системы мотивации персонала на предприятиях малого бизнеса //Актуальные проблемы социально-экономического развития региона: сб. науч. тр. по мат. Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 27-32.
3. Балашов А. П. Организационная культура / А. П. Балашов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 247 с.
4. Баумгартен Л. В. Корпоративная культура и управление персоналом: теория и практика / Л. В. Баумгартен, Г. Ф. Красноженова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
5. Башкатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях / Ю. И. Башкатова, Р.В. Каптюхин, - М.: АСТ, 2014. - 405 с.
6. Берешева Л.А. Методологические основы формирования и развития основы управления персоналом / Л.А. Берешева, З.Г. Зайнашева. Уфа: Изд-во Уфимск. гос. акад. экономики и сервиса, 2014. -108с.
7. Дятлов В. А. Управление персоналом / В. А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2014. - 368 с.
8. Емельянов П. В. Организационная культура / П. В. Емельянов, И. В. Грошев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 288 с.
9. Зайцева Т. В. Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 336 с.

10. Колесников А. В. Корпоративная культура / А. В. Колесников. - М.: Юрайт, 2018. - 167 с.
11. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 116 с.
12. Курбангалеева К. Э. Современные аспекты организации кадровой политики на предприятии / К. Э. Курбангалеева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 438 с.
13. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие / Дж.К. Лафта- М.: русская Деловая Литература, 2014. - 574 с.
14. Макуев Д. Г. Мотивация как эффективный инструмент управления банковским персоналом // Молодой ученый. — 2017. — №12. — С. 326-328.
15. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 248 с.
16. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, В.Б. Родионов, М.И. Бухалков. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 506 с.
17. Организация труда государственных и муниципальных служащих: Учебное пособие / Анзорова С. П., Федорчукова С. Г. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с
18. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]: колл. монография / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова, М. Г. Масилова, Е. А. Могилёвкин, А. С. Новгородов, З. В. Якимова. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. — 240 с.
19. Управление компетенциями персонала : учебник / О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 232 с.
20. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала : монография / З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 198 с.
21. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 290 с.
22. Управление персоналом в России: история и современность. Кн. 1 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 240 с.
23. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.:Дашков и К, 2017. - 288 с
24. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
25. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ;

- под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
26. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
27. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 191 с.
28. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 217 с.
29. Царёва Л.А. Лояльность и удовлетворённость трудом сотрудников организации как факторы конкурентоспособности организации // Конкурентоспособность молодых специалистов, 2017. - С. 154-155
30. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 427 с.

## Приложение

### Приложение 1 - Укомплектованность штата предприятия

<b>Наименование</b>	<b>Кол единиц по ШР</b>	<b>Фактически Вакансии</b>
<b>Администрация</b>		
1 Генеральный директор	1	1
2 Заместитель генерального директора	2	2
3 Экономист	2	2
4 Бухгалтер	2	2
5 Инженер технолог	1	1
6 Специалист по охране труда	1	1

7	Инженер эколог	1	1
8	Начальник отдела сбыта	1	1
9	Грузчик	1	1
10	Медсестра	1	1

### **Ткацкое и отделочное производство**

1	Начальник производства	1	1	
2	Мастер смены	2	2	
3	Механик	1	1	
4	Оператор мотальной машины 4 разряда	1	0	1
5	Реставратор готовой продукции 2 разряда	1	1	
6	Старший помощник мастера 6 разряда (ткацкого цеха)	1	1	
7	Помощник мастера 5 разряда	1	1	
8	Слесарь 6 разряда (ткацкого цеха)	1	1	
9	Помощник мастера 6 разряда	3	3	
10	Сушильщик 3 разряда (старший)	2	2	

11 Сушильщик 3 разряда	5	5	
12 Оператор котельной 4 разряда	2	2	
13 Помощник мастера 5 разряда	2	1	1
14 Слесарь-ремонтник 6 разряда	2	1	1
15 Слесарь АВП 6 разряда	2	2	
16 Транспортировщик 3 разряда	2	2	
17 Оператор ПК	1	1	
18 Дежурный по производству	1	1	
19 Уборщик производственных помещений	2	2	
20 Старший контролер качества 4 разряда	1	1	
21 Контролер тех процесса	1	1	
22 Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1	1	
23 Электромеханик по средствам автоматике и приборам технологического оборудования	1	1	
24 Токарь 6 разряд	1	1	
25 Ткач 5 разряда	13	10	3

26 Ткач ручного ткачества 5 разряда	11	9	2
27 Оператор сновального оборудования 4 разряда	1	1	
28 Швея 3 разряда	1	1	
<b>ИТОГО</b>	<b>77</b>	<b>69</b>	<b>8</b>