Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально - экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Зав. Кафедрой_____
_____А.Г.Мокроносов
«13» _____06_____2017г

Выпускная квалификационная работа

Кадровая политика предприятия в условиях современной экономики

Исполнитель:
Студент группы ЭкП-412 _____ Т.Р. Хакимов
подпись

Руководитель:
Канд. эк. наук, доцент _____ Д.Е. Гаврилов
подпись

Нормоконтролер
Старший преподаватель _____ А.В. Фетисова
подпись

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение 7
1. Теоретические основы кадровой политики предприятия 10
1.1. Кадровая политика предприятия: сущность, содержание и значение 10
1.2. Виды кадровой политики предприятия 21
1.3. Особенности кадровой политики на отечественных предприятиях в современных условиях 27
2. Анализ кадровой политики ИП Васильев В.Г. 34
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия 34
2.2. Кадровый состав ИП Васильев В.Г. 36
2.3. Кадровая политика ИП Васильев В.Г. 41
3. Повышение эффективности кадровой политики ИП Васильев В.Г. 58
3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики ИП Васильев В.Г. 58
3.2. Эффективность предложенных рекомендаций 68
Заключение 73
Список использованных источников 75

Введение

В современной экономике меняется место и роль человека. Человеческие ресурсы - это важный инструмент, которым обладает каждое предприятие. Они вводят в действие все остальные ресурсы и предопределяют их использование, становятся самым важным и ценным фактором в рыночной экономике нашей страны. От эффективности их использования, а также результатов кадровой политики зависит успешность компании. Постоянно меняющиеся и растущие требования рынка к качеству продукции и услуг, их конкурентоспособности, заставляют инвестировать в человеческие ресурсы, ведь от них в решающей степени зависит процветание предприятия.

Исходя из этого кадры и политика компаний в отношении сотрудников представляет собой одно из основных и важных звеньев системы управления предприятием. Поэтому в развитых компаниях наиболее актуальны инвестиции в человеческие ресурсы. Особое значение придается тщательному подбору персонала, преобразованиям в системе профессиональной подготовки и обучения, поиску новых способов организации кадровых процессов.

Основной движущей силой компании является ее кадровая политика, она же является инструментом не только в процессе управления человеческими ресурсами, но и в разработке стратегии развития компании на долгосрочную перспективу. Работая на результат, кадровые департаменты занимаются разработкой организационных принципов работы с персоналом, совершенствуют кадровую политику, нацеленную на выявление потенциала сотрудников, формируют и рационально используют кадры. Работодатели проводят различные исследования, чтобы правильно расставить приоритеты в необходимых на данный момент мероприятиях по совершенствованию систем управления. Грамотная кадровая политика может создать идеальный организованный производственный процесс, в котором обе стороны

получали бы максимум индивидуальной вовлеченности. Формирование точной и правильной кадровой политики работает на успешное ведение бизнеса, так как тщательный подбор кадров, обучение и мотивация сотрудников в сфере их работы, подготовка руководителей и их преемников - это прочный фундамент для лидирования на рынке профессионалов.

Объектом исследования является ИП Васильев В.Г.

Предмет - кадровая политика ИП Васильев В.Г.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в ИП Васильев В.Г.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

1) выявить сущность кадровой политики, ее содержание и значение для предприятия;

2) рассмотреть виды кадровой политики;

3) исследовать особенности кадровой политики на отечественных предприятиях в современных условиях;

4) проанализировать организационно-экономическое состояние ИП Васильев В.Г;

5) исследовать кадровый состав ИП Васильев В.Г;

6) рассмотреть современное состояние кадровой политики ИП Васильев В.Г;

7) выявить эффективность рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ИП Васильев В.Г.

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

В работе использованы методы стратегического управления, метод сравнительного анализа, анкетирование, методы системного, логического анализа, графического и табличного представления материала.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения. Во введении обоснована актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, степень разработанности темы в научной литературе, и методы исследования, и основные результаты работы. В первой главе раскрыта сущность кадровой политики, её виды, особенности кадровой политики на отечественных предприятиях в современных условиях. Во второй главе проанализировано организационно-экономическое состояние ИП Васильев В.Г, ее кадровый состав и кадровая политика. В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации и обоснована их эффективность. Заключение содержит основные выводы по работе.

1. Теоретические основы кадровой политики **предприятия**

1.1. Кадровая политика предприятия: сущность, содержание и значение

В работах различных ученых сущность кадровой политики трактуется по-разному, что представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
А.А. Семенов	Кадровая политика - это: развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п. [45, С. 37]
О.Ю. Ломакина	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала» [33, С. 3]
Л.И. Сланченко, М.А. Рыбальская	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективы или отдельный период [48, С. 352]
О.А. Варшецкая	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [9, С. 704].
Н.В. Дмитриева	Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом [15, С. 896]
О.А. Тойшева	Кадровая политика - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия [50, С. 251]
Е.В. Зверева, Е.О. Тибанова	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем" [17, С. 118]

Источник: составлено автором по [45, 33, 48, 9, 15, 50, 17]

Анализ различных источников позволил выявить два подхода, которые не противоречат друг другу, но функционально и содержательно различают

смысл сути кадровой политики. Согласно содержательному подходу кадровая политика представляет собой «совокупность принципов, функций и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка» [7, С. 29].

Исходя из функционального подхода кадровая политика определяется как стратегия и тактика работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, своего рода программная деятельность, определяющая генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

В современных условиях содержание, которое вкладывается в понятие «кадровая политика», обогатилось.

Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период. Они выделяют также понятие «кадровая работа», включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию [10, С. 152].

Таким образом, можно выделить широкое и узкое толкование термина «кадровая политика».

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией предприятия [46, С. 182].

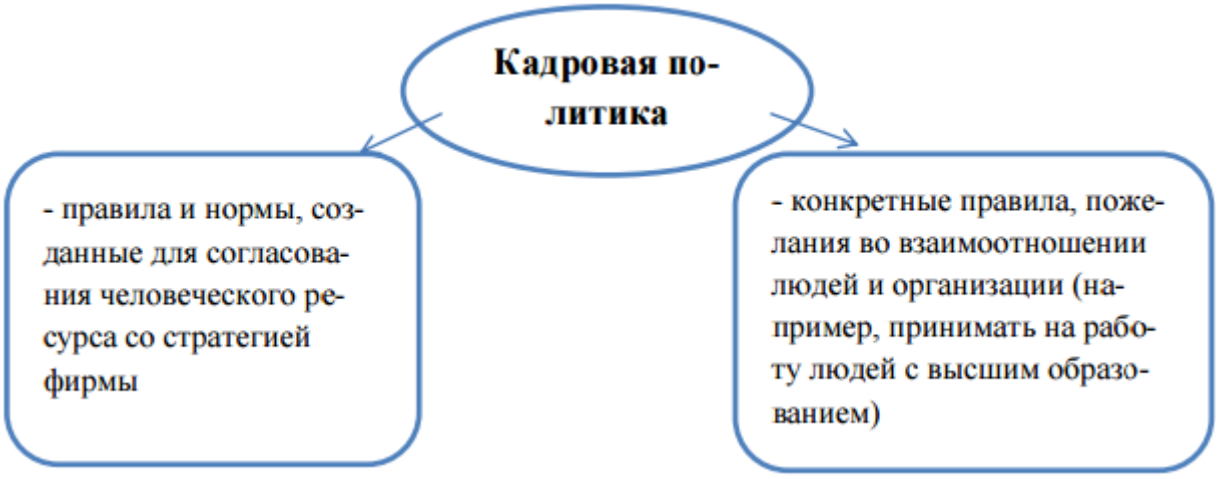
Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка.

Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом [16, С. 144].

Суть кадровой политики предприятия – осуществлять своевременное формулирование целей и задач и принципов в строгом соответствии со стратегией развития предприятия находить эффективные способы достижений поставленных целей, формирование трудового коллектива, способного совмещать интересы работников с приоритетами предприятия, способствующего росту конкурентной способности предприятия [30, С. 123].

Кадровая политика - система теоретических взглядов, идей, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она разрабатывается собственниками предприятия, высшим руководством, кадровыми службами для определения генерального направления и принципов работы с кадрами, общих и специфических требований к ним. Это - одна из базовых сфер общегосударственной социально-экономической политики, которая непосредственно связана с активизацией человеческого фактора, реализацией экономических, политических и социальных программ. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому она считается ядром системы управления персоналом.



Источник: Биктяков К. С. Кадровая политика в современных организациях // Машиностроитель. 2015. № 9. С. 3.

Рисунок 1 - Понятия кадровой политики [7, С. 3]

Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Именно через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников, это правила во взаимоотношении людей и предприятия.

При выборе кадровой политики необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды предприятия:

- стратегия предприятия;

- финансовые возможности предприятия;

- характеристики работающего персонала (количественные и качественные);

- ситуация на рынке труда;

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов.

В современных условиях при выборе кадровой политики необходимо учитывать ряд требований [18, С. 26]:

1. Кадровая политика должна быть связана со стратегией предприятия.

2. Кадровая политика должна обладать стабильностью, динамичностью, т.к. тактика предприятия, производственная и экономическая ситуация могут измениться

3. Кадровая политика должна исходить из реального финансового положения предприятия.

4. Кадровая политика должна индивидуализировать свой подход к каждому работнику.

Проблемы кадровой политики касаются управления людьми, их подготовки, распределения и использования, однако к названным проблемам вся кадровая политика не сводится. В широком смысле она охватывает идеологию, экономику, культуру, социальную сферу. Не меньшее значение для решения кадровых проблем имеет сильная социальная политика, в центре которой находится человек с его потребностями, интересами и устремлениями.

Содержанием кадровой политики является работа с персоналом в соответствии с концепцией развития предприятия. Кадровая политика - это составная часть стратегически ориентированной политики предприятия.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самого предприятия. Она должна отвечать требованиям действующего трудового законодательства и состояния рынка труда в регионе [52, С. 894].

Основными задачами кадровой политики предприятия являются:

- своевременное обеспечение предприятия персоналом определенного качества и количества в соответствии со стратегией развития;

- создание условий для реализации, предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;

- рациональное использование персонала;

- формирование и поддержка эффективной работы предприятия [44, С. 232].

Поскольку основным звеном кадровой политики предприятия является персонал, то стиль руководства прослеживается в стратегии предприятия в качестве правил внутреннего распорядка, в коллективном договоре и во всех мероприятиях по работе с персоналом, связанных с отбором, обучением, аттестацией, которые заранее планируются и соотносятся со всей философией предприятия, концепцией развития. Вся система управления кадрами должна непрерывно совершенствовать методы взаимодействия с персоналом, используя достижения науки и опыта других предприятий.

Задача кадровой политики - достигнуть определенного баланса между текучестью кадров и удержанием численного состава и его качественного уровня в соответствии с потребностями предприятия, состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства.

Кадровая политика должна сочетать в себе динамику и стабильность, таким образом, становясь гибкой. Стабильность крайне важна для работников, при этом необходимо учитывать интересы и ожидания персонала. Организационная культура, разделяя убеждения работников и их ценности, диктующая нормы поведения внутри коллектива, тоже должна быть стабильной. Динамичность – это тактические приемы руководства предприятия в изменяющемся рыночном мире.

Поскольку создание трудового коллектива, состоящего из высококвалифицированных работников, требует издержек, то важным фактором кадровой политики становиться ее экономическое обоснование. Не все предприятия имеют опыт в планировании трудовых ресурсов наряду с планированием таких экономических ресурсов как технических, финансовых, материальных.

Не менее важным в кадровой политике предприятия является дифференцированный, индивидуальный подход к каждому, рассчитанный на достижение социального эффекта. Поскольку на кадровую политику влияет

государственная политика в вопросах воспроизводства рабочей силы, важным является соблюдение правительственных решений и действующего законодательства, выполнение всех требований, направленных на осуществление социальной защиты каждого работника.

Кроме правовых отношений, а также организационно-экономических, очень важным является установление социально-психологических отношений и внедрения корпоративной культуры

Механизм формирования кадровой политики - совокупность действий субъектов, направленных на развитие системы управления человеческими ресурсами и формирование его потенциальных возможностей.

Основные принципы формирования кадровой политики предприятия:

- научность - предполагает использование всех современных научных разработок в этой отрасли, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- комплексность - когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;

- системность - то есть учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;

- учет составляющих результатов - учет как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

- эффективность - любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности [27, С. 438].

Принципы формирования кадровой политики предприятия, оптимальные системы и процедуры играют важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Кадровая политика предприятия должна обеспечить:

- организационную интеграцию - высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как свою собственную и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами;

- высокий уровень ответственности всех работников, под которым понимается как идентификация с базовыми ценностями предприятия, так и настойчивая реализация определенных целей в практической работе;

- функциональность - вариантность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения различных видов работ, а также использования различных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость);

- структурность - адаптация к непрерывному обучению, организационных изменений,

- гибкость организационно - кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая среда, содержание работы, удовлетворенность работников).

В современных ведущих компаниях кадровая политика официально декларируется и подробно фиксируется в общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих направления деятельности руководителей средних и низших звеньев управленческой иерархии с различными категориями персонала.

Документами предприятия, в которых отражается кадровая политика, могут стать:

- утвержденные положения (например, положение об оплате труда);

- правила и нормы, регулирующие поведения персонала предприятия (например, правила внутреннего трудового распорядка);

- планы (например, план социального развития коллектива);

- программы, обеспечивающие реализацию стратегии предприятия (например, программа снижение текучести кадров).

Целесообразным на крупных предприятиях является создание отдельного документа, регламентирующего кадровую политику. Он должен утверждаться ее руководителем и является обязательным для исполнения. Документ может включать следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Принципы кадровой политики и их реализацию.

3. Направления развития кадрового потенциала.

4. Организацию работы с персоналом.

5. Перечень регламентирующих документов.

Эффективное функционирование предприятия во многом определяется степенью развития ее персонала.

Способность предприятия постоянно повышать профессиональный уровень своих работников является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности его на современном рынке, обновления и роста объемов производства товаров или предоставления услуг.

Потребность в кадрах предприятия удовлетворяется в процессе набора персонала и создание резерва работников, из которых потом можно отобрать лиц, наиболее подходящих предприятию.

Развитие персонала является одним из важнейших условий успеха любого предприятия.

Это особенно актуально в наши дни, когда с ускорением научно-технического прогресса быстрее, чем когда-либо, устаревают профессиональные знания и навыки. Несоответствие квалификации персонала потребностям предприятия отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Таким образом, сегодня все больше управленцев признают, что конкурентное преимущество предприятия определяет, прежде всего, преимущество персонала данного предприятия по сравнению с другими.

На современном этапе развития рынка и общества качество человеческого капитала - главная ценность и преимущество в конкурентной

борьбе. Предприятие должно способствовать развитию работников, так как развитие персонала обеспечивает и ее развитие. Способность предприятия учиться и развиваться быстрее своих конкурентов является источником ее социальных, стратегических и экономических преимуществ.

Повышение конкурентоспособности предприятия во многом зависит от кадровой политики предприятия, осуществляемых инвестиций в нее. Эффективное управление деятельностью предприятия зависит от компетентного управления человеческими ресурсами, использовании набора инструментов, методов и принципов, которые в совокупности представляют кадровую политику предприятия.

Кадровая политика - это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, которая оптимизирует совмещение целей и приоритетов предприятия и его работников. При этом особенностью решений кадровой политики является прямое отражение на мотивации сотрудников и моральном климате коллектива.

Кадровая политика, направленная на повышение конкурентоспособности предприятия, включает в себя следующие составляющие:

– разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;

– организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры штата, название, создание резерва, перемещения;

– информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;

– финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

– политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального

продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации;

– оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики стратегии предприятия, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

На кадровую политику оказывают влияние внешние и внутренние факторы.

Источник: Биктяков К. С. Кадровая политика в современных организациях // Машиностроитель. 2015. № 9. С. 3.

Рисунок 2 - Факторы, влияющие на выбор концепции

К внешним факторам относятся: особенности законодательного регулирования трудовых отношений, ситуация на рынке труда, научно технический прогресс и тенденция экономического развития.

К внутренним факторам относятся: цели деятельности предприятия, его направления деятельности, востребованность и конкурентоспособность предприятия на рынке, условия труда, стиль управления и руководства на предприятии, кадровый потенциал предприятия.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

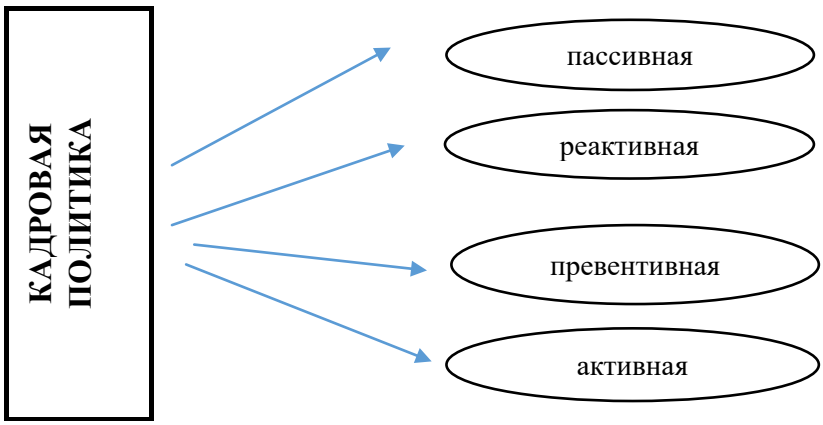
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

1.2. Виды кадровой политики предприятия

В настоящее время исследователями предлагается несколько видов кадровой политики, которая распределяется по двум направлениям: по масштабам кадровых мероприятий и по степени открытости. В основе первого направления лежит связь с уровнем понимания правил и норм, входящих в базис кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем влияния высшего менеджмента на кадровую ситуацию на предприятии.

По уровню осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, а также степени влияния управленческого аппарата на ситуацию с кадрами в компании, выделяют следующие виды кадровой политики: активная; пассивная; реактивная; превентивная (рисунок 3).



Источник: Логунова Н. А. Классификация видов кадровой политики организации // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2015. № 12 (114). С. 17.

Рисунок 3 - Виды кадровой политики [32, С. 17]

В условиях кризиса может быть использована любая из представленных (Рисунок 3) кадровых политик, всё зависит от руководства, хотя перевес должен быть на стороне именно активной.

1. Пассивная кадровая политика встречается тогда, когда у руководства предприятия нет определённых норм и правил, требований и программ к работающему персоналу. Чаще всего кадровая политика сводится к ликвидации негативных ситуаций без выяснения причин их возникновения.

На таких предприятиях отсутствуют прогнозы потребностей в кадрах, средствах труда, диагностики кадровой ситуации. Руководство работает в режиме экстренной реакции на возникающие конфликтные ситуации, стремится их погасить любыми средствами без попыток разобраться в причинах и возможных последствиях.

2. Реактивная кадровая политика – руководство контролирует негативное состояние и причины его возникновения в работе подчинённых. Программа развития предприятия специально рассматривает кадровые проблемы.

Руководство компании осуществляет контроль за возникающими симптомами кризисного состояния в работе с персоналом. Изучает причины

возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия достаточного количества квалифицированной рабочей силы, мотивации к продуктивной работе. Руководство занимается решением вопросов локализации кризиса, ориентируется на понимание причин, приведших к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы при этом располагают различными средствами диагностики сложившейся ситуации. Трудности могут возникать при среднесрочном прогнозировании.

3. Превентивная кадровая политика применяется тогда, когда руководство предприятия имеет прогноз развития кадровой ситуации.

Компания, характеризующаяся использованием превентивной кадровой политики, располагает средствами для диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации лишь на среднесрочный период. Основная проблема при использовании такой политики – это отсутствие целевых кадровых программ.

4. Активная кадровая политика характеризуется тем, что руководитель имеет не только прогноз, но и план мероприятий развития кадров и улучшения атмосферы в коллективе. Есть возможность разрабатывать антикризисные кадровые программы, в зависимости от сложившейся ситуации, как во внешней, так и во внутренней среде [32, С. 18].

Кадровая служба постоянно проводит мониторинг ситуации и корректирует программы согласно изменениям во внешней и внутренней ситуации. Механизмы для анализа ситуации, которыми при этом может пользоваться руководство компании, приводят к тому, что для составления прогнозов и программ могут применяться рациональные (осознаваемые) и нерациональные (мало поддающиеся алгоритмизации и описанию) действия.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал выделяют: открытую и закрытую кадровую политику предприятия.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Любой сотрудник может прийти и начать работать как с самой низовой должности,

так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета работы в этой или родственных ей организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика способствует формированию особого духа причастности. Это возможно в организациях, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

В зависимости от сложившейся экономической ситуации в разных странах применяются разные виды кадровой политики. Например, в Японии-закрытая, в США – открытая.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

Обычно потенциальные кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом

кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В

некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие. В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, о которой подробно говорилось в первой главе.

С учетом всего вышесказанного об особенностях управления персонала в Японии можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

- приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов

В период становления российского предприятия необходимо сформировать кадровую политику, связанную с успешной реализацией её долгосрочной стратегии. Этот процесс начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления и предусматривает разработку стратегии управления персоналом, которая, в свою очередь, учитывает стратегию деятельности предприятия в целом.

Выделяют три концепции стратегии кадровой политики [10, С. 153]:

1. Стратегия управления персоналом детерминируется стратегией предприятия. Управление человеческими ресурсами обеспечивает обслуживающую функцию, т.е. предоставление потенциала и работоспособности работников.

2. Стратегия управление персоналом является главной и самостоятельной функцией.

3. Обобщение первой и второй концепции. Как следствие такой концепции, в зависимости от ситуации, может быть изменена вся стратегия предприятия или кадровая политика.

От качества выбранной концепции зависит вероятность достижения поставленных задач предприятия.

К факторам внешней среды относятся те факторы, которые предприятия не может изменить [53, С. 180].

Для реализации кадровой политики необходимо постоянное совершенствование следующих инструментов кадрового менеджмента:

- кадровое планирование;

- мероприятия, направленные на развитие и повышение квалификации работников;

- мероприятия по решению социальных проблем;

- система вознаграждения и мотивации сотрудников (психологический, моральный эффект).

Не менее важным моментом является изучение текущей кадровой политики, которая во многом определяет векторы её развития в перспективе. В качестве результата данного процесса может быть программа мероприятий, направленных на модификацию поведения сотрудников, повышение их лояльности к предприятию и, как следствие, рост производительности труда.

1.3. Особенности кадровой политики на отечественных предприятиях в современных условиях

В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований и свертывания ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе. Сутью кадровой политики является

работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Антикризисная кадровая политика - это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

В условиях рыночных отношений предприятие действует в состоянии риска и неопределённости. В соответствии с этим, определяющими аспектами кадровой политики предприятий любых форм собственности являются следующие:

- Мотивация персонала.
- Сокращение численности.
- Развитие корпоративной культуры.
- Повышение уровня трудовых навыков работников.
- Создание нового мышления.
- Безопасность персонала.
- Инновационные методы управления.

В условия кризиса основным моментом является отсутствие ресурсов, следовательно, о материальном вознаграждении не может идти речи.

На помощь приходят нематериальные методы мотивации, такие как: признание и уважение; публичная похвала, соревнования и конкурсы, возможность получить карьерный рост, неформальные встречи и общение с руководителем, получение новых знаний и навыков, профессиональный рост и т.д. Этот момент очень важен, если работник не будет мотивирован, то работоспособность будет низкой, а в условиях кризиса необходима

инициатива, оригинальность и свежий взгляд каждого сотрудника. Для этого на предприятиях проводятся экспресс-опросы, мониторинги, в ходе которых выясняется мотивация сотрудников. Зачастую в рейтинге мотивов по результатам таких опросов на первом месте оказался карьерный рост, и только потом материальное вознаграждение.

Кадровая политика в условиях кризиса должна быть направлена и на сохранение и стабилизацию численности трудящихся. Это в свою очередь наглядно демонстрирует привлекательность предприятия. Но на практике сохранение штата не всегда возможно, поэтому прибегают к такому инструменту, как сокращение.

Сокращение – это процесс увеличения трудовой нагрузки на одну штатную единицу в результате изучения выполняемых сотрудниками функций и уменьшения числа трудящихся. Сокращение является также положительным явлением, так как в данном случае не допускается дублирование функций и задач, а также повышается значимость и ценность каждого сотрудника.

Ещё одним важнейшим моментом является формирование корпоративной культуры. Корпоративная культура – это совокупность ценностей, которые разделяются и поддерживаются в коллективе. Она позволяет направить коллектив на эффективную, качественную работу, формирует его индивидуальность, отличительные характеристики от конкурентов, и благоприятную в нём атмосферу.

Корпоративная культура в условиях антикризисного управления также означает создания командного духа в компании с помощью гармонизации общей цели с целями персональными; принятие ответственности за результат команды; ситуационное лидерство и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи; принятие единого командного решения и согласование его с членами команды. Корпоративный дух – это то, что заставляет сотрудников действовать не только в соответствии со своими желаниями, но и с желаниями своих коллег, так как в процессе труда

работники обрастают дружескими связями, а эти связи благоприятно влияют на работоспособность. Корпоративный дух творит чудеса, ведь по результатам опроса 70% респондентов готовы были работать в ущерб своим интересам на благо предприятия, которая временно испытывает трудности.

В условиях кризиса привлекательность предприятия снижается, и многие трудоспособные кадры ищут более выгодные предложения и успешно функционирующие на рынке предприятия. Но существуют и такие, которые переквалифицируется из разряда «хороший работник» в статус «вредителя». Здесь особую значимость приобретает такой аспект, как кадровая безопасность. Так как именно в этот период возрастают хищения имущества предприятия, использования ресурсов предприятия в корыстных целях, умышленная порча и уничтожение имущества предприятия, шантаж компетентностью, дисциплинарные нарушения, создание в коллективе тяжелого морально-психологического климата. В таком случае к «вредителям» нужно применять санкции и наказывать нарушителей вплоть до увольнения.

Руководству следует помнить об инновационной составляющей кадровой стратегии. Инновационные методы управления персоналом реализуются благодаря внедрению новых подходов в развитие персонала, в использовании новых методик в оценке персонала.

Реалии современной действительности убеждают, что кризис стал обычным состоянием, а, следовательно, к нему необходимо не просто адаптироваться, а выработать эффективную последовательность действий и «иммунитет», кадровая политика играет в этом процессе ключевую роль.

Нельзя оставить без внимания и тот факт, что цели предприятия и каждого работника зачастую не совпадают. Если свести воедино индивидуальные цели работников и организационные цели предприятия в целом, то можно вывести главный принцип кадровой политики. Суть его в необходимости достижения и организационных целей, и индивидуальных. А

это приводит к тому, что в любом конфликте будет возможность найти честный компромисс, не отдавая предпочтение целям предприятия.

Есть тенденция к созданию системы управления персоналом, которая в своей основе являет собой социальные гарантии и экономические стимулы, слияние целей и задач персонала с интересами предприятия. Можно сказать, что на сегодняшний день работа с персоналом вышла на новый уровень, на котором внимание к личности каждого работника значительно выше и продолжается поиск всё новых стимулов.

На предприятии с эффективной кадровой политикой все структурные подразделения равны и имеет одинаковую степень приоритета. Т.е., ни в коем случае нельзя выделять одно подразделение и делать его «особенным» по сравнению с другими. На предприятии с одинаковым приоритетом ко всем подразделениям нет избыточности кадров и нет повода для социального напряжения в коллективе. А там, где есть приоритет какой-то одной структуры над другой, всегда будет избыточность кадров именно в «особенном» подразделении, и в трудовом коллективе будет нарастать напряженность в отношениях.

Есть ряд мер, применяемых для улучшения кадровой политики.

К ним можно отнести следующие: усиление в системности в подборе кадров, долгосрочное планирование кадровой политики, прогнозирование потребности в кадрах необходимого количества и, качества и другие.

Усиление системности в подборе кадров ориентировано на улучшение процедуры продвижения, которая включает в себя информирование о вакансиях и кандидатах, повышение ответственности дающих рекомендации, осуществление контроля за процедурой выдвижение кандидата, за процессом обсуждения кандидатуры и введения в должность. Всё это в совокупности позволяют вывести работу с кадрами на новый уровень.

В целях стабилизации и развития работы предприятия важным фактором является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. Планирование численности работников необходимо проводить

с учетом факторов внешней среды, это позволяет быть в курсе предлагаемых профессий и возможности комплектования личного состава теми специалистами, в которых нуждается предприятие.

Любое предприятие, занимающееся анализом и прогнозированием спроса и предложения, способно определить число специалистов, в которых есть необходимость. Таким образом, кадровая политика, имеющая цель обеспечение потребности предприятия в определенном количестве персонала в определенных периодах времени, должна включать систему набора квалифицированных кадров, подготовку и переподготовку персонала, систему оплаты труда. И очень важным фактором является отношения между руководством и коллективом.

Кадровая политика должна способствовать увеличению возможностей предприятия, функционально реагировать на любые внешние изменения.

Кадровая политика - это одна из основных частей руководящей деятельности и производственной стратегии предприятия. Она способствует созданию сплоченного трудового коллектива, состоящего из единомышленников и соратников, обладающего ответственностью за осуществление целей предприятия в целом.

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

1. Цели, которые необходимо достичь: стратегические, развитие, стабильность и прочее.

2. Отношение к сотрудникам организации: кадры, ресурсы, капитал.

3. Качество отношений: долгосрочные, краткосрочные.

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

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

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

Обеспечение эффективного кадрового процесса на отечественных предприятиях в современных условиях будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

2. Анализ кадровой политики ИП Васильев В.Г.

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

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

Система управления организации основана на использовании линейно-функциональной структуры управления (рисунок 4).

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рисунок 4 - Организационная структура управлення ИП Васильев В.Г.

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

В таблице 2 представлены основные показатели деятельности ИП Васильев В.Г.

Таблица 2- Основные экономические показатели ИП Васильев В.Г. в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г	2015 г	2016 г	Темп роста по годам, %	
				2014 г	2015 г
Выручка, тыс. руб.	29090	33590	19840	115,47	59,07
Себестоимость, тыс. руб.	22320	20340	12670	91,13	62,29
Затраты на 1 руб. товарной продукции, %	0,77	0,61	0,64	78,92	105,46
Численность персонала, чел.	8	11	11	137,50	100,00
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	1248	1764	1978	141,35	112,13
Производительность труда, тыс.руб./чел.	3636,3	3053,6	1803,6	83,98	59,07

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Исходя из таблицы 2 выручка организации ИП Васильев В.Г. выросла на 15,47 % в 2015 году и сократилась на 40,97 %. В 2016 году выручка от продаж сократилась за счет появления новых конкурентов и, как следствие, потери доли рынка.

Себестоимость сокращается из года в год – на 8,87 % в 2015 году и на 37,71 % в 2016 году. Издержкоемкость сокращается и если в 2014 году на долю затрат в выручке приходилось 77 %, то в 2016 году – 64 %.

Численность сотрудников в 2015 году выросла в связи с увеличением объемов, однако, в 2016 году вновь принятые менеджеры не обеспечили должный рост продаж, в связи с чем снижается и производительность их труда.

В течение всего периода предприятие ИП Васильев В.Г. является убыточным.

Таким образом, эффективность деятельности ИП Васильев В.Г. в2016 году снижается. В рамках дальнейшего анализа проведем оценку эффективности системы управления человеческим капиталом, так как их

уровень влияет на прибыльность предприятия, ее ликвидность, финансовую устойчивость, а, следовательно, и стабильную торговлю на рынке.

2.2. Кадровый состав ИП Васильев В.Г.

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

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

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

Изменения количественного состава персонала фирмы приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика численности и структуры персонала ИП Васильев В.Г. за период 2014-2016 гг.

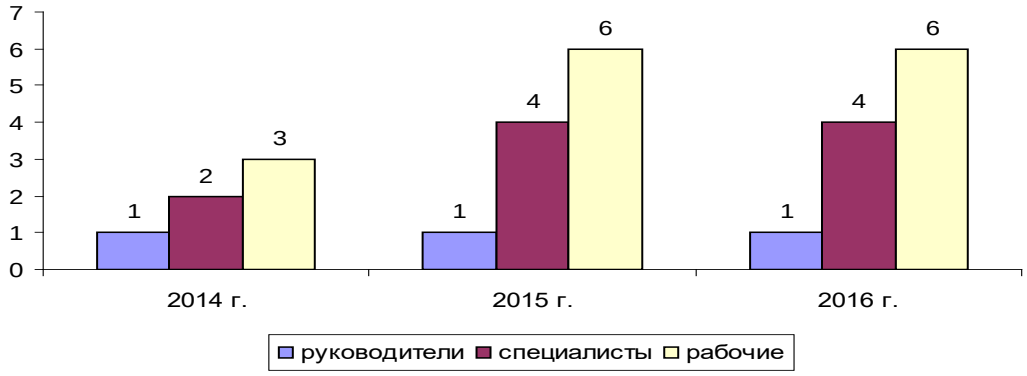
Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Численность персонала, всего, чел.	8	11	11	137,5	-
В том числе по категориям:					
- руководители, чел.	1	1	1	-	-
- специалисты, чел.	2	4	4	200,0	-
- рабочие, чел.	3	6	6	200,0	-

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Динамика персонала ИП Васильев В.Г. по категориям отмечена также на рисунке 5.

Анализируя данные таблицы 3 и рисунка 5, можно сделать вывод, что изменение в кадровом составе руководителей было минимальным, тогда как штат специалистов и обслуживающего персонала был немного расширен за счет приема в 2012 г. маркетолога, организатора досуга, официанта, бармена

и работника кухни.



Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рисунок 5 - Динамика численности персонала ИП Васильев В.Г., чел.

Качественная характеристика персонала организации по возрасту содержится в таблице 4.

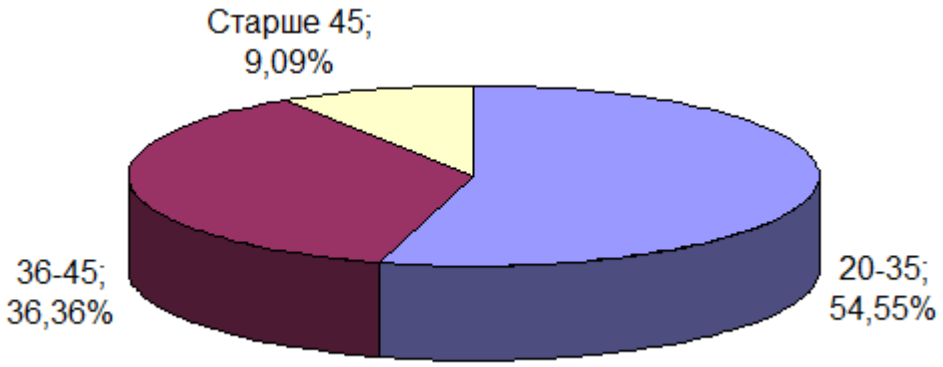
Таблица 4 – Динамика возрастной структуры персонала ИП Васильев В.Г. за период 2014-2016 гг.

Возраст, лет	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
20-35	5	62,5	6	54,55	6	54,55	120	-
36-45	2	25	4	36,36	4	36,36	200	-
Старше 45	1	12,5	1	9,09	1	9,09	100	-
Итого	8	100	11	100,00	11	100,00	137,5	-

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Структура трудового коллектива ИП Васильев В.Г. по возрасту в 2016 г. представлена на рисунке 6.

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



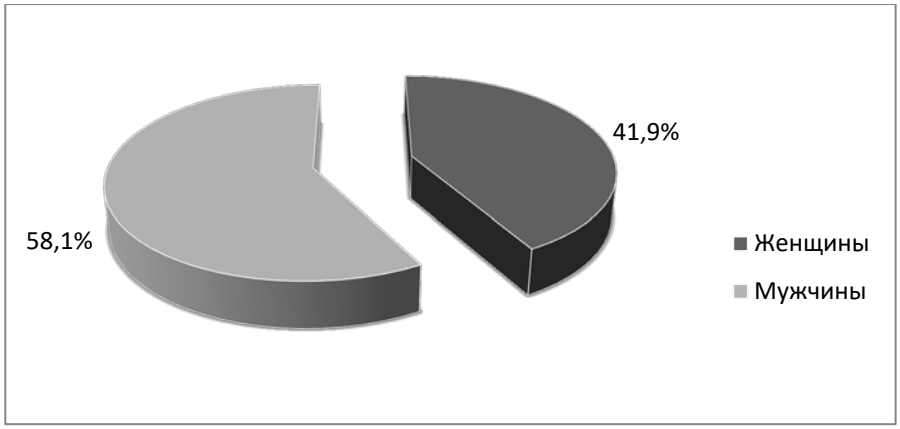
Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рисунок 6 - Динамика возрастной структуры персонала ИП Васильев В.Г. в 2016 году, %

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

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

Гендерная структура персонала ИП Васильев В.Г. приведена на рисунке 7.



Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рисунок 7 - Динамика структуры персонала ИП Васильев В.Г. по половому признаку в 2016 году, %

По данным рисунка 7 можно сделать вывод, что среди сотрудников ИП

Васильев В.Г. преобладают мужчины – (58,1%) против 41,9 % женщин.

Следующий этап исследования - анализ персонала заведения по уровню образования, результаты которого объединены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика персонала ИП Васильев В.Г. по уровню образования за период 2014-2016 гг.

Образование	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Высшее	6	75	7	63,3	7	63,3	116,67	-
Среднее специальное	2	25	4	36,7	4	36,7	200,00	-
Итого	8	100	11	100	110	100	137,50	-

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Более половины всего трудового коллектива (75% в 2014 г. и 63,6 % в 2015-2016 гг.) получили высшее образование, причем один сотрудник находился в процессе обучения, совмещая его с работой.

По сравнению с 2014 г. в 2015 г. специалистов с высшим образованием стало на 1 человека больше. В связи с увеличением общей численности персонала возросло и количество сотрудников со средним специальным образованием (с 2 чел. в 2014. до 4 чел. в 2015-2016 гг.).

Результаты оценки персонала по стажу работы указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика персонала ИП Васильев В.Г. по стажу за период 2014-2016 гг.

Стаж, лет	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
до 1 года	2	25	4	36,4	3	36,4	200	75
от 1 до 2 лет	6	75	3	27,2	4	27,2	50	133,333
более 2 лет	-	-	4	36,4	4	36,4	-	100
Итого	8	100	11	100	11	100	137,5	100

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Максимальный стаж, превышающий 2 года, имеет большинство

руководителей. В конце 2016 г. в трудовом коллективе превалируют сотрудники, проработавшие в организации от 1 года до.

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

Таблица 7 – Анализ движения персонала ИП Васильев В.Г. за период 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	8	11	11	137,50	100,00
Принято всего, чел.	3	6	1	600,00	16,67
Уволено всего, чел.	2	3	1	150,00	33,33

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

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

Таблица 8 – Показатели движения персонала ИП Васильев В.Г. за период 2014-2016 гг.

Показатели движения	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность персонала на начало года, чел.	7	8	11
Принято на работу, чел.	3	6	1
Выбыло, чел.	2	3	1
вт.ч. по собственному желанию	2	3	1
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1
Численность персонала на конец года, чел.	8	11	11
Среднесписочная численность персонала, чел.	7,5	9,5	11
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,38	0,55	0,09
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,27	0,32	0,09
Коэффициент постоянства кадров	0,67	0,63	0,82

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рост численности персонала связан с расширением объемов продаж и рынка обслуживания. Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию в 2016 году.

На конец 2016 году выбыло чуть меньше 1 % персонала.

Показывает низкий показатель увольнения сотрудников в организации.

Коэффициент постоянства кадров свидетельствует о том, что 82 % персонала ИП Васильев В.Г. в 2016 году имеет постоянный состав.

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

2.3. Кадровая политика ИП Васильев В.Г.

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

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

- Внутренний конкурс.
- Совмещение профессий.
- Ротация.
- Вторичный найм.
- Просмотр картотеки личного состава.
- Найм после профессиональной переподготовки.

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

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

К сожалению, трудная экономическая ситуация не обошла стороной и ИП Васильев В.Г.. В настоящее время происходит свертывание рабочих мест, что в свою очередь увеличивает потребность в трудоустройстве сокращенных работников. Расстановка кадров основана на аттестации каждого работника, контроле за адаптацией новичков, выявлении мотивов и причин текучести кадров, анализе удовлетворенности трудом. Перемещение персонала предусматривает как вертикальное движение, так и горизонтальное. Вновь принятые сотрудники сначала выполняют менее квалифицированную работу, а при успешной аттестации получают право занять иное, требующее знаний и ответственности место.

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

Таким образом, кадровая политика предприятия ИП Васильев В.Г. – это система определенных действий, главной целью которых является отбор и адаптация персонала, повышение его квалификации и удовлетворение потребностей, при этом соблюдается стратегия развития предприятия и

учитывается его специфика и возможности. Чтобы достигнуть эффективности в работе и обеспечить конкурентоспособность предприятия, руководителю нужно применять такую стратегию, которая наиболее приемлема в сложившейся ситуации, но при этом учитывать, как интересы предприятия, так и ее работников, потому что кадры - это решающий фактор производства.

Основные цели кадровой политики ИП Васильев В.Г.:

- прогнозирование и планирование потребности в персонале с целью своевременного и оперативного обеспечения квалифицированными кадрами предприятия;

- оптимизация численности и улучшение качественного состава персонала;

- совершенствование организации оплаты труда и стимулирования работников;

- формирование оптимальных условий для найма и удержания квалифицированного персонала, а также привлечения работников дефицитных для Общества специальностей;

- развитие системы мотивации работников с целью повышения эффективности и качества труда;

- формирование и развитие кадрового резерва Общества с целью обеспечения профессионального и карьерного роста персонала;

- переподготовка и обучение персонала по смежным направлениям деятельности.

Основные принципы кадровой политики ИП Васильев В.Г.:

- строгого соблюдения законов и других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права;

- гибкого и динамичного реагирования на существенные потребности предприятия, а также конъюнктуры рынка труда;

- морального и материально поощрения достижений сотрудников и их личного вклада в достижение целей и задач Общества;

- приоритетности в назначении на руководящие должности сотрудников предприятия, обладающих необходимыми для выдвижения на вышестоящую должность профессионально-деловыми, личностными и морально – этическими качествами, положительно зарекомендовавшими себя на занимаемых должностях и мотивированных на деловое развитие и самосовершенствование;

- системности, непрерывности и многоплановости в развитии и повышении профессионального уровня персонала Общества.

Основные задачи мотивации в ИП Васильев В.Г.:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

В 2015 году предприятие работало, в основном, в 5-ти дневном режиме.

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

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

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

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

Кадровая политика компании официально декларируется и подробно фиксируется в документах предприятия: положениях о структурных подразделениях, стандартах, должностных инструкциях работников предприятия и опирается на принципы справедливости, соблюдения баланса интереса работодателя и работников и уважения прав, свобод, достоинства работников.

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

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

Обратная связь с работниками для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала проводится путем анкетирования,

которое проводится ежегодно. Анкетирование позволяет провести совершенствование коллективного договора и выявить потребности работников во всех сферах деятельности.

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

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

Оказание содействия персоналу, стремящемуся к улучшению своей работы, осуществляется за счет материального стимулирования, предоставления необходимой информации, выделения помещений и оборудования, например, для творческих групп.

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

Предприятие оказывает содействие в осведомленности персонала о его социальных возможностях и гарантиях, старается привлечь сотрудников к

вопросам охраны здоровья, обеспечению профессиональной безопасности. Например, при приеме на работу проводится первоначальный инструктаж по технике безопасности.

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

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

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

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

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

В организации ИП Васильев В.Г., стараются очень тщательно подходить к подбору своих сотрудников, из-за небольшого штата, этот

процесс как нельзя важен, ведь нехватка квалификации у сотрудников видна намного лучше, чем в крупных организациях.

По данным таблицы 9 проведем оценку показателей источников привлечения персонала ИП Васильев В.Г.

Таблица 9- Источники привлечения персонала в ИП Васильев В.Г. за период 2014-2016 гг.

№	Источники	2014 год		2015 год		2016 год		Динамика 2014-2016гг.,%
		Коли-чество, чел.	%	Коли-чество, чел.	%	Коли-чество, чел.	%	
1	Кадровые агентства	6	14,3	6	12,0	5	14,3	83,3
2	Интернет (rabota.ru,avito.ru)	20	47,6	26	52,0	19	54,3	95,0
3	СМИ (газеты,телевидение)	8	19,1	9	18,0	6	17,1	75,0
4	Центр занятости населения	7	16,7	9	18,0	5	14,3	71,4
Итого		42	100,0	50	100,0	35	100,0	

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Таким образом, среди источников привлечения персонала преобладает Интернет, на долю которого приходится 47,6 % от общего числа кандидатов в 2014 году, 52 % в 2015 году и 54,3 % в 2016 году.

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

Увеличивается эффективность привлечения персонала через кадровые агентства (83,3 % к 2016 году). Ежегодно снижается эффективность средств массовой информации (газеты, телевидение) при информировании населения о вакансиях (75 % к 2016 году), центр занятости населения (71,4 % к 2016 году).

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

Таблица 10- Затраты на подбор персонала в ИП Васильев В.Г. за период 2014-2016 гг.

№	Источники	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Динамика 2014-2016гг.,%
		руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	
1	Кадровые агентства	34300	91,49	46000	91,71	26000	86,61	75,80
2	Интернет (rabota.ru, avito.ru)	1990	5,31	3080	5,90	3080	10,26	154,77
3	СМИ (газеты, телевидение)	1200	3,20	940	2,39	940	3,13	78,33
4	Центр занятости населения	0	0,00	0	-	0	0,00	-
	Итого	37490	100,00	50020	100,00	30020	100,00	80,07

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

В структуре затрат на подбор персонала преобладают затраты на услуги кадровых агентств, на долю которых приходится 91,49 % затрат в 2014 году, 91,71 % в 2015 году и 86,61 % в 2016 году.

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

На рисунке 8 представлен процесс адаптации персонала ИП Васильев В.Г. и его эффективность

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рисунок 8 - Процесс адаптации персонала ИП Васильев В.Г. и его эффективность

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

Таблица 11 – Программа адаптации новых сотрудников в ИП Васильев В.Г.

Этап адаптации	Мероприятия	Исполнители	Длительность этапа	Критерии оценки этапа
1.Оформление документов	Оформление трудового договора, заполнение карточки Т-2, выдача трудовой книжки или внесение изменений в трудовую книжку, изготовление удостоверения и пропуска в здание	Специалист отдела кадров	1-2 дня	Наличие всех документов
2.Ознакомление с работой организации	Предоставление сотруднику необходимых нормативных документов для изучения: положение организации, правила внутреннего трудового распорядка, основы корпоративной культуры организации.	Специалист отдела кадров	1-2 месяца	Сформированное понятие о деятельности организации, усвоение основных правил организационного поведения
3.Ознакомление с работой подразделения	Знакомство с сотрудниками, ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями организации. Определение задачи сотрудника на период продолжения испытательного срока	Руководи-ель подразделения как наставник	1-2 месяца	Сформированное понятие о деятельности подразделения, выполнение поставленных целей и решения задач
4.Введение в должность, обучение	Знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре организации.	Руководитель отдела, наставник	3-6 месяцев	Полное принятие организационных требований организации, самостоятельность при выполнение должностных обязанностей
5.Оценка результатов	Проведение оценки полученных знаний нового сотрудника с использованием различных методов оценки (тестирование, рейтинговый метод.	Руководитель отдела	1 месяц	Общая оценка на основании критериев, разработанных изначально для данной должности.

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

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

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

ИП Васильев В.Г. практикуются следующие адаптационные мероприятия:

- собеседование;

- разъяснения, касающиеся системы оплаты труда и графика работы;

- инструктаж по охране труда;

- экскурсия с кратким представлением новичка сотрудникам;

- знакомство с персоналом подразделения и рабочим местом, процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями, основными целями и задачами подразделения;

- информирование об основных задачах рабочего процесса и технологических процедурах подразделения.

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

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

Форма организации обучения – внутренняя, групповая.

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

Форма организации обучения – внутренняя, групповая / индивидуальная.

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

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

Форма организации – внутренняя / внешняя, групповая / индивидуальная.

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

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

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Рисунок 9 – Действующая в ИП Васильев В.Г. система обучения персонала

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

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

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

Таблица 12 - Динамика подготовки кадров по видам обучения ИП Васильев В.Г. в2014-2016 гг., чел.

Вид обучения	Количество человек			Темп роста, %	Отклонение (+), (-)
	2014 г.	2015 г.	2016		
Подготовка	1	0	1	100,0	0
Переподготовка	2	1	1	50,0	-1
Повышение квалификации	3	6	7	233,3	+4
Всего	6	7	9	150,0	-

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

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

Таблица 13- Затраты на подготовку кадров ИП Васильев В.Г. в2014-2016 гг., руб.

Год	Затраты на подготовку кадров, руб.		
	План	Факт	Процент выполнения плана, %
2014	56 400	32 800	58
2015	76 000	54 350	72
2016	104 800	96 300	92
Итого за 3 года	237 200	183 450	77,3
Темп роста затрат, % (2016/2014)	185,82	293,60	-

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

С 2014 по 2016 гг. вместе с возрастанием численности персонала наблюдается увеличение численности персонала, прошедшего переподготовку, повышение квалификации в организации на 50 %. Вместе с

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

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

Основные задачи мотивации в ИП Васильев В.Г.:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

В 2016 году организация работала, в основном, в 5-ти дневном режиме.

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

Заработная плата в ИП Васильев В.Г. в 2016 году выплачивается своевременно два раза в месяц.

В таблице 14 представим затраты на заработную плату ИП Васильев В.Г.

Таблица 14 – Динамика окладов персонала ИП Васильев В.Г. согласно штатному расписанию в 2014-2016 гг., руб.

Категория работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015
Руководитель	39 000	45000	45000	115,38	100,00
Специалист	11200	14500	14500	129,46	100,00
Рабочие	7800	10200	10200	130,77	100,00

Источник: внутренняя документация ИП Васильев В.Г.

Как видно из данных таблицы 14 в 2016 году не предусмотрен рост окладов сотрудников ИП Васильев В.Г. В 2015 году наблюдается снижение окладов рабочих и специалистов, что объясняется пересмотром системы мотивации и снижением в общем размере оплаты труда оклада и увеличения стимулирующей части заработной платы в виде процентов от продаж.

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

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

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

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

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

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

- недостаточный уровень образования персонала;
- недостаточное внимание повышению компетентности персонала.

Отметим далее, что формирование эффективной системы менеджмента в современной организации невозможно без учета целого ряда социально-психологических особенностей членов трудового коллектива. Анализ

управления персоналом ИП Васильев В.Г. свидетельствует о том, что его генеральный директор проводит политику, основанную преимущественно на принципах административной школы управления, среди которых можно выделить четкое функциональное разделение труда, передачу команд и распоряжений сверху вниз, единство распорядительства.

Результаты исследования позволяют выделить ряд проблем, существующих в организации:

- снижение производительности труда;
- недостаточный уровень оплаты труда и денежных поощрений;
- наставничество закрепляется принудительно;
- неэффективная система обучения персонала, нет конкретных разработанных программ и методик обучения.

Следовательно, в рамках третьей главы предложим:

- улучшение системы наставничества;
- повышение эффективности обучения;
- улучшение процесса аттестации персонала;
- совершенствование системы мотивации.

3. Повышение эффективности кадровой политики ИП Васильев В.Г.

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

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

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

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

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

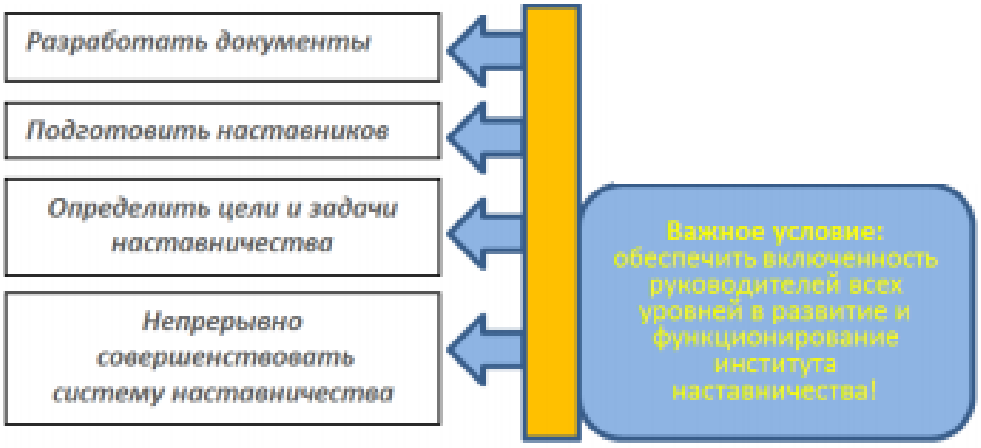
б) Системный подход к обучению персонала.

в) Для того чтобы обеспечить молодым специалистам наиболее благоприятные условия для реализации потребностей в самоуважении и признании, а также в достижении независимости, службе управления персоналом совместно с генеральным директором ИП Васильев В.Г. необходимо пересмотреть сроки испытательного периода и периода

стажировки. Оптимальная продолжительность испытательного срока должна составлять 3 месяца, а стажировки– 6 месяцев.

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

При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы наставничества – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке (рисунок 3.1).



Составлено по: [46, 54]

Рисунок 10 - Внедрение и поддержание системы наставничества в ИП Васильев В.Г.

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

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

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

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

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

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

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

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

- знание маркетинговых преимуществ организации;

- знание преимуществ и недостатков конкурентов;

- знание проводимых организацией рекламных акций;

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

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

Важным шагом для повышения объективности оценки предлагается усилить ответственность руководителей за подготовку подчиненных к аттестации. Раньше руководитель, выдвигая кандидатуру сотрудника на аттестацию, по сути, не отвечал за ее результаты. Предлагается в организации придерживаться следующей позиции: руководитель должен отвечать за развитие своего персонала.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В таблице 15 представлены затраты на внедрение проектных мероприятий.

Таблица 15 - Затраты на внедрение проектных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Стоимость внедрения мероприятия
Разработка положения об аттестации персонала	Выполняется в рамках текущей работы сотрудника	0
Внедрение программы дополнительного обучения	Доплата за разработку Программы на год Затраты на программу обучения	Единовременно 10 000 руб. 2 чел. х 5000 руб. за обучение 1 работника = 10 000 руб.
ИТОГО:		20 000 руб.

Составлено по: [46, 54]

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;

- наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т.д.).

В любом случае, затраты на совершенствование системы управления персоналом – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

Все предложенные мероприятия, в конечном итоге должны улучшить коммерческую деятельность организации.

Реализация указанных пунктов по мнению специалистов кадровых агентств приведет к уменьшению текучести кадров за последние полтора года на 2-4 %, к более быстрому достижению рабочих показателей (на 13 %), развитию у новых работников чувства удовлетворенности работой, снижению у них тревожности и неуверенности (согласно проведенным опросам, беседам, отчетам).

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

- достигнуть слаженности работы команды и способности получать результаты;

- привлечь и удержать лучших людей в организации;

- сплотить сотрудников вокруг интересов организации;

- найти новые приемы и способы работы, воодушевляя сотрудников, раскрывая их творческий потенциал;

- увидеть деятельность организации со стороны, и быть готовым к восприятию новаций;

- дать сотрудникам возможность приобрести специальные навыки и знания, необходимые для работы в сфере продаж строительной продукции;

- укрепить корпоративную культуру, сделать из сотрудников единомышленников.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала должно основываться на установлении зависимости между

оплатой труда и уровнем доходов ИП Васильев В.Г., а так же эффективностью труда самого работника.

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

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

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

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

Разработаем также программу обучения и повышения квалификации персонала.

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

1) вовлеченность;

2) бренд;

3) карьерные возможности;

4) обучение и развитие;

5) вознаграждение и признание;

6) условия для успеха;

7) баланс работы и личной жизни.

Программой предусмотрены мероприятия по каждому из направлений.

Ниже приводится ряд действий, планируемых к выполнению в 2017 г.:

– освоение уникальных инструментов мотивации и лидерства;

– обоснование актуальности и востребованности качественного саморазвития, профессионализма и социальной ответственности;

– трансляция тематических онлайн-телемостов с экспертами;

– развитие кадровых мастерских с разработкой живых кейсов;

– организация уникальной форсайт-сессии по организации и осуществлению комплекса мероприятий, направленных на личностное и профессиональное становление молодых сотрудников, формирование их жизненных планов, карьерных устремлений, стратегий их достижения;

– развитие культуры публичных выступлений;

– перманентное обучение сотрудников; реализуется в несколько этапов:

1) мониторинг потребности в обучении, которое можно реализовать силами организации без привлечения внешних провайдеров;

2) распространение информации в социальных сетях;

3) создание внутреннего обучающего канала;

4) использование мобильного приложения;

– создание HR-страницы на корпоративном портале;

– PR HR-проектов;

– формирование навыков расширения полномочий через социальное взаимодействие в организации;

– разработка учебных курсов в соответствии со стратегией развития организации и целенаправленное включение менеджеров в состав учебных групп; обучение их коучингу;

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

– организация непрерывного мониторинга работы сотрудника в течение годового периода;

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

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

– формирование профессионально-объединенных групп;

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

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

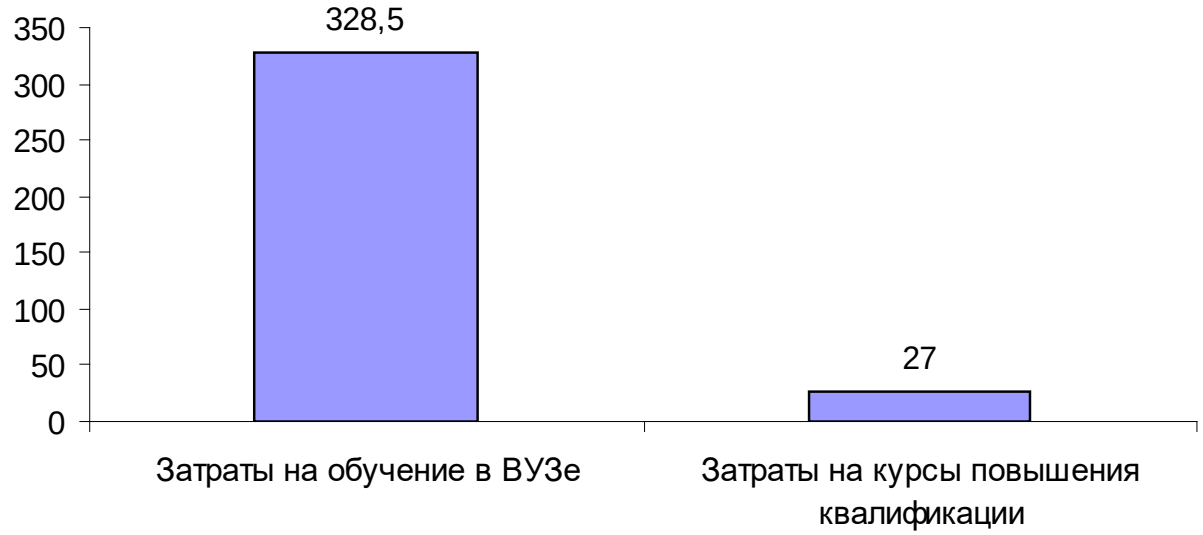
Таким образом, представленные мероприятия помогут сформировать профессиональные и личные способности каждого работника, наиболее полно соответствующие его должностным обязанностям, а также обеспечить условия труда, при которых способности и навыки работника могли бы использоваться в полном объеме, сформировать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

Далее были определены критерии социально-экономической эффективности применения разработанной модели.

3.2. Эффективность предложенных рекомендаций

В прогнозируем периоде планируется, что на повышение квалификации будет отправлено 9 сотрудников ИП Васильев В.Г., направленные организацией на заочное обучение в высшие учебные заведения (ежегодная стоимость обучения одного студента в ВУЗе составит 36 500 руб.) и 2 менеджера, направленные на курсы повышения квалификации (стоимость прохождения одного курса повышения квалификации одним сотрудником составит 13 500 руб.). Эффективность применения разработанной модели может быть рассчитана следующим образом.

Затраты на обучение и повышение квалификации персонала на основе обучения по компетенциям представлены на рисунке 11.



Составлено по: [46, 54]

Рисунок 11 – Затраты на повышение квалификации персонала ИП Васильев В.Г., тыс. руб.

Затраты на обучение персонала составят в 1-й год:

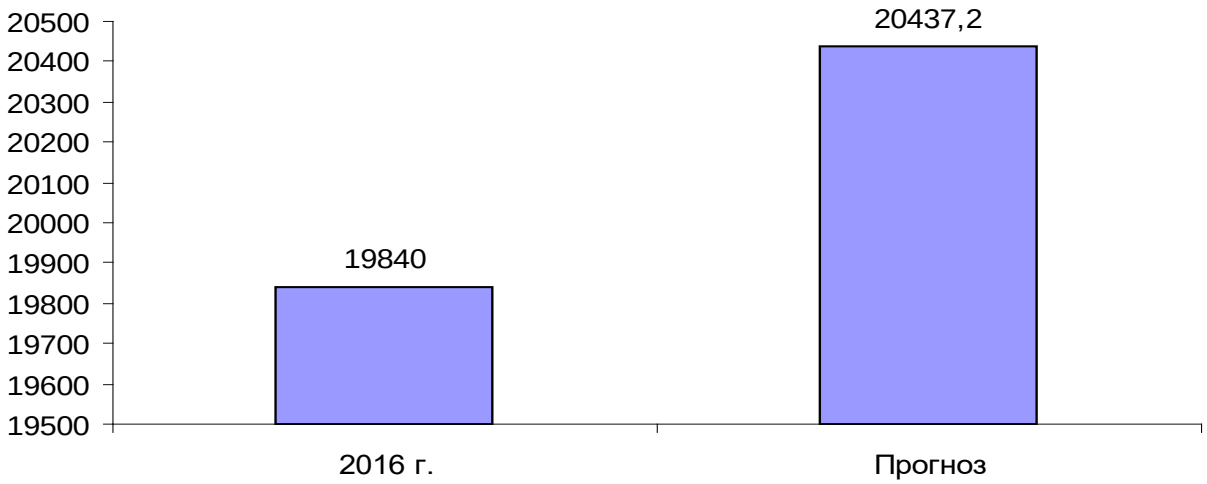
36500*9+13500*2 = 355,5 тыс.руб.

В результате предложенных мероприятий повысится эффективность труда, а, следовательно, и производительность. Так, по мнению экспертов, производительность труда вырастет на 3 % и составит:

708,6*1,03 = 729,9 тыс. руб. / чел.

Тогда выручка составит: 729,9*28 чел. = 20437,2 тыс.руб.

Наглядно динамика выручки представлена на рисунке 12.



Составлено по: [46, 54]

Рисунок 12 – Динамика выручки ИП Васильев В.Г. в результате предложенных рекомендации, тыс.руб.

На рисунке 12 представлена эффективность представленных мероприятий по повышению уровня образования и квалификации персонала ИП Васильев В.Г.

Несомненный же социальный эффект внедрения мероприятий по обучению кадров в ИП Васильев В.Г. будет, по нашему мнению, заключаться в:

- повышении конкуренции на внутриорганизационном рынке труда (как следствие - повышение производительности труда специалистов);

- создании более благоприятных условий для реализации потребностей менеджеров в самоуважении и признании;

- повышении самооценки и мотивации управленцев в области дальнейшего профессионального развития и самообразования;

- приведении в соответствие целей деятельности службы управления персоналом по подготовке и развитию управленческих кадров с индивидуальными интересами и целями самих менеджеров.

В целом же, эффективность применения разработанной моделиворганизации достигается в том случае, если после реализации проекта увеличивается эффективность использования трудовых ресурсов организации. В связи с этим комплексная оценка эффективности использования трудовых ресурсов в организации может быть проведена с помощью определения показателя среднемесячной выработки на одного работника (частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников) после внедрения модели и сравнения рассматриваемых показателей «до» и «после».

Рассчитаем возможный рост заработной платы в результате увеличения объемов продаж на 10 %.

Выручка в прогнозном периоде составит: 19840*1,1 = 21824 тыс.руб.

Удельный вес затрат в выручке в 2015 году составляет 0,64, тогда себестоимость в прогнозном периоде составит: 21824*0,64 = 13967 тыс.руб.

Прибыль составит: 21824-13967 = 7857 тыс.руб.

Прирост прибыли в прогнозном периоде составит: 7857-7170 = 687 тыс.руб., из которой 10 % будет направлено на увеличение фонда оплаты труда, который в прогнозном периоде составит: 4966,1+687*0,1 = 5034,8 тыс.руб.

Проведенная в рамках аналитической главы оценка позволила выявить проблему недостаточного уровня образования персонала. В организации можно предложить обучение персонала по компетенциям (таблица 16).

Обучение персонала повысит уровень его квалификации и соответственно рентабельность трудового потенциала на 0,58 %, что позволит увеличить прибыль организации, часть которой может быть использована на мотивацию сотрудников к повышению уровня образования.

Таблица 16 - Обучение персонала по компетенциям ИП Васильев В.Г. в прогнозном периоде

Компетенции	Вид обучения
Гибкость, открытость новому	Тренинг
Генерирование новых идей	Мозговой штурм
Быстрое реагирование на изменения	Ролевая игра
Творческий потенциал	Метафорическая игра
Креативность	Деловая игра
Умение доводить работу до результата	Модульное обучение
Нацеленность на поиск новых направлений инвестиционной деятельности	Видео-обучение
Итого	

Составлено по: [46, 54]

Экономический эффект от предложенных мероприятий с учетом средних экономических потерь представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Экономический эффект от предложенных мероприятий с учетом средних экономических потерь в ИП Васильев В.Г.

Предложение	Плановый период			
	Первый год после внедрения мероприятия		Второй год после внедрения мероприятия	
	Затраты, тыс.руб.	Эффектив-ность, тыс.руб.	Затраты, тыс.руб.	Эффектив-ность, тыс.руб.
Повышение квалификации персонала	355,5	753,4	355,5	753,4
Обучение по компетенциям	494,1	137,1	494,1	137,1
Итого	849,6	890,5	849,6	890,5

Составлено по: [46, 54]

Экономическая эффективность – это дополнительно полученная прибыль ИП Васильев В.Г. в результате предложенных мероприятий, которая составит в прогнозном году 890,5 тыс. руб.

Отметим эффективность внутреннего корпоративного обучения персонала для ИП Васильев В.Г.:

- сотрудники осознают свой опыт работы в организации, ее конкурентные преимущества на рынке;

- индивидуальный уровень образования и квалификации смещается на групповой уровень всей организации, что позволяет развиваться каждому сотруднику;

- эффектом внутреннего обучения является ускорение адаптации новых сотрудников.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить уровень образования и квалификации кадров, следовательно, и эффективность управления персоналом организации.

Заключение

Кадровая политика предприятия направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

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

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

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы:

1. Возможность обучать только малое количество сотрудников из-за отсутствия свободных денежных средств.
2. Нет четко установленной периодичности обучения персонала.
3. Нет конкретных разработанных программ и методик обучения.

Для решения этих проблем, а так же для увеличения эффективности обучения персонала были разработаны три направления совершенствования системы обучения персонала ИП Васильев В.Г.:

1. Разработка плана развития работников, целью которого является обеспечение специальной подготовки руководителей и специалистов.
2. Организация корпоративного обучения.
3. Внедрение системы наставничества в работу организации. Курс обучения рассчитан на 2-4 месяца.

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

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

- персонал организации имеет недостаточный уровень образования;

- в организации уделяется недостаточное внимание повышению квалификации персонала.

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

- система профессионального обучения;

- обучение персонала по компетенциям.

Реализация предложенных мероприятий на практике позволит повысить не только уровень образования и квалификации персонала, но и принести организации дополнительную прибыль, которая составит 890,5 тыс.руб.

Эффективность внедрения корпоративного обучения также позволит повысить конкурентные преимущества ИП Васильев В.Г. на рынке; ускорить адаптацию новых сотрудников в организации; сместить индивидуальный уровень образования и квалификации сотрудников на групповой уровень всей организации, что позволит развиваться каждому члену коллектива; сплотить сотрудников вокруг интересов организации; дать сотрудникам возможность приобрести специальные навыки и знания, необходимые для работы; укрепить корпоративную культуру, сделать из сотрудников единомышленников.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ИП Васильев В.Г. позволяет сделать вывод о том, что они обоснованы и эффективны.

Список использованных источников

1.Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/online, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.03.2017)

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/online, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 23.03.2017).

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

3. Аксёнов, А.А.Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности организации/ А.А. Аксёнов, А.А. Измайлова // В сборнике: Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространствеМатериалы научно-практической конференции. - 2016. - С. 6-8.

4. Анастасова, А.С. Кадровая политика предприятия как фактор повышения конкурентоспособности/ А.С. Анастасова, А.Н. Никушина, А.С. Павлова, А.Д. Сарафанов // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 10 (16).- С. 18-21.

5. Бажин, А.С.Механизмы антикризисной кадровой политики организации в условиях нестабильной экономической ситуации/ А.С. Бажин, Э.А. Шамраева // Экономика и социум. - 2015.- № 2-1 (15).- С. 412-420.

6. Баярсайхан, О.Э.Кадровая политика организации в условиях кризиса/ О.Э. Баярсайхан, Н.В. Серкова // Экономика и социум. - 2015.- № 2-1 (15). - С. 517-518.

7. Биктяков, К.С. Кадровая политика в современных организациях/ К.С. Биктяков // Машиностроитель. - 2015.- № 9. - С. 2-4.

8. Вазнер, О.Л. Кадровый менеджмент и кадровая политика в современной организации/ О.Л. Вазнер, С.А. Малыгин // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 1-11.- С. 36-42.

9. Варшецкая, О.А.Кадровая политика организаций в условиях переходной экономики/ О.А. Варшецкая // В сборнике: Уральская горная школа - регионам сборник докладов международной научно-практической конференции. - 2016.- С. 703-704.

10. Варшецкая, О.А. Кадровая политика организации в условиях переходной экономики/ О.А. Вашецкая, С.М. Абрамов // Наука вчера, сегодня, завтра. - 2016. - № 7 (29).- С. 152-157.

11. Галимова, А.Ш. Кадровая политика: зарубежный опыт/ А.Ш. Галимова, Г.Ф. Галяутдинова // Теория и практика современной науки. - 2016.- № 6-2 (12). - С. 514-517.

12. Гартованная, О.В. Теоретические аспекты кадровой политики предприятия/ О.В. Гартованная // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2015.- № 7.- С. 10-13.

13. Глебова, А.А.Кадровая политика предприятия: особенности формирования в современных социально-экономических реалиях/ А.А. Глебова, С.А. Головко // Молодой ученый.- 2015. - № 12-1 (27). - С. 159-164.

14. Глущенко, В.В.Кадровая политика инновационно-активной организации/ В.В. Глущенко, И.И. Глущенко // Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2016. - № 3-1 (70). - С. 135-137.

15. Дмитриева, Н.В.Кадровая политика организации в условиях кризиса/ Н.В. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 11-2 (64-2). - С. 896-899.

16. Ерастова, А.В. Кадровая политика как основа конкурентоспособности организации/ А.В. Ерастова, О.А. Межевова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2016. - № 8-1 (20). - С. 143-147.

17. Зверева, Е.В. Кадровая политика предприятия в условиях рынка / Е.В. Зверева, Е.О. Тибанова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 6-1 (87). - С. 118-126.

18. Кадырбердиева, Г.С. Роль кадровой политики и управление персоналом в организации в современных условиях / Г.С. Кадырбердиева // Известия ВУЗов Кыргызстана.- 2015. - № 3.- С. 25-27.

19. Казаков, С.П. Кадровая политика как стратегия развития организации / С.П. Казаков, И.В. Кулешов // Альманах мировой науки. - 2016. - № 2-1 (5).- С. 58-59.

20. Кватернюк, Е.В. Методологические основы оценки кадровой политики предприятия/ Е.В. Кватернюк // Региональная экономика и управление. - 2015.- № 3 (06).- С. 76-79.

21. Кисловец, О.В. К вопросу о кадровой политике организации / О.В. Кисловец, Н.С. Севостьянова // В сборнике: Россия и Европа: связь культуры и экономики Материалы XIV международной научно-практической конференции . Отв. редактор: Уварина Н.В. - 2016. - С. 527-531.

22. Кова, Д.Д. О направлениях совершенствования законодательства в системе управления кадровой политикой Российской Федерации / Д.Д. Кова // Очерки новейшей камералистики. - 2016. - Т. 3. - С. 46-48.

23. Ковалёва, А.В. Особенности и динамика развития кадровой политики в современной России / А.В. Ковалева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2016.- № 22. - С. 146-152.

3.Материалы периодических изданий

24. Козлова, О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем / О.А. Козлова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 3-1.- С. 180-182.

25. Кокова, Э.Р.Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами / Э.Р. Кокова // Экономика и социум. - 2015. - № 4 (17). - С. 444-447.

26. Королева, Г.Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. - 2015. - № 3. -С. 134-143.

27. Курбангалеева, К.Э. Современные аспекты организации кадровой политики на предприятии / К.Э. Курбангалеева // Молодой ученый. - 2015. - № 12 (92). - С. 438-441.

28. Кутонова, Е.С. Кадровая политика в условиях кризиса / Е.С. Кутонова // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2015.- № 3-4. - С. 182-190.

29. Лавреха, А.О. Кадровая политика в системе управления персоналом и её планирование / А.О. Лавреха // Евразийский научный журнал. - 2016.- № 5. - С. 55-57.

30. Лапшенкова, И.Р. Специфика кадровой политики в малом предпринимательстве / И.Р. Лапшенкова // NovaInfo.Ru. - 2016.- Т. 2. - № 42. С. 122-126.

31. Лесная, Е.Ю.Проблемы управления персоналом в кадровой политике предприятий / Е.Ю. Лесная // Экономика и социум.- 2015.- № 2-5 (15). - С. 807-810.

32. Логунова, Н.А. Классификация видов кадровой политики организации / Н.А. Логунова, Е.И. Носенко // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. - 2015.- № 12 (114). - С. 16-18.

33. Ломакина, О.Ю. Кадровая политика как инструмент эффективного управления персоналом предприятия / О.Ю. Ломакина // Studium. - 2016. - № 1 (38). - С. 2.

34. Лохина, В.А. Кадровая политика и ее влияние на конкурентоспособность организации / В.А. Лохина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2016. - № 42. - С. 21-26.

35. Лунева, Е.Р. Совершенствование кадровой политики на предприятиях промышленности / Е.Р. Лунева // Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - № 12. - С. 13.

36. Любшина, Д.С.Кадровая политика организации: определение и ее виды / Д.С. Любушина // Вестник науки и образования. - 2016. - № 8 (20).- С. 56-57.

37. Мигущенко, О.Н. Кадровая политика: системный подход / О.Н. Мигущенко // Муниципальная служба: правовые вопросы.- 2015. - № 4. - С. 18-23.

38. Никушина, А.Н. Кадровая политика предприятия как инструмент антикризисного управления / А.Н. Никушина, А.Д. Сарафанов // Экономика и социум. - 2016.- № 4-2 (23). - С. 984-987.

39. Павленко, И.А. Кадровая политика на предприятии: проблемы и поиски их решения / И.А. Павленко, Э.В. Бережная, Е.В. Гузиева // Экономика устойчивого развития.- 2016. - № 2 (26). - С. 279-282.

40. Путренков, Н.В. Кадровая политика на рынке / Н.В. Путренков // Научные записки ОрелГИЭТ. - 2016. - № 3 (15).- С. 122-126.

41. Романенко, Т.Ю. Формирование кадровой политики фирмы / Т.Ю. Романенко // Экономика, социология и право.- 2015. - № 12-2.- С. 30-32.

42. Савушкина, Л.Н. Кадровая политика и механизм ее реализации / Л.Н. Савушкина, Г.Р. Васильева, Т.Н. Нигматулина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 12-3.- С. 104-108.

43. Сафиуллин, Р.А. Кадровая политика в советской плановой и современной рыночной системе России / Р.А. Сафиуллин, А.В. Трубицын // Сибирский торгово-экономический журнал. -2016. - № 3 (24). - С. 59-62.

44. Свиридова, Г.Б. Кадровая политика - залог успешности деятельности любой организации / Г.Б. Свиридова, Н.В. Щекина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015. - № 6. - С. 231-237.

45. Семенов, А.А. Кадровая политика организации в условиях кризиса / А.А. Семенова, И.А. Бушуева // Первый шаг в науку. 2015. № 9-10 (9-10). С. 36-40.

46. Семина, Н.Н.Кадровая политика организации/ Н.Н. Семина // Экономическая среда. - 2016.- № 2 (16). - С. 181-183.

47. Скороходова, О.Р. Основные направления, типы кадровой политики организации / О.Р. Скороходова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2015. - № 3. - С. 58-63.

48. Сланченко, Л.И. Кадровая политика в организациях сферы услуг в современных условиях / Л.И. Сланченко, М.А. Рыбальская // Экономика устойчивого развития. - 2016.- № 3 (27).- С. 352-356.

49. Сорокина, Д.С. Система управления кадровой политикой на предприятии / Д.С. Сорокина // В сборнике: Научные механизмы решения проблем инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 192-195.

50. Тойшева, О.А.Кадровая политика малых и средних предприятий / О.А. Тойшева // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - Т. 15. - С. 251-255.

51. Уразова, К.А. Кадровая политика и кадровое обеспечение предприятий / К.А. Уразова // В сборнике: Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий материалы международной научно-практической конференции : в 2 т.- 2016. - С. 379-382.

52. Хадасевич, Н.Р. Кадровая политика современных организаций: сущность, содержание и значение / Н.Р. Хадасевич // Экономика и социум. - 2016.- № 6-2 (25). - С. 893-896.

53. Хорошун, Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / Н.А. Хорошун, О.П. Шамаева // Инновационная наука. - 2016. - № 1-3 (13). - С. 178-183.

54. Цыганков, В.А.Кадровая политика организации в условиях экономической нестабильности / В.А. Цыганков // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса.- 2015. - № 4.- С. 40-43.

55. Чаплыгин, П.В.Результативное управление компанией: кадровая политика / П.В. Чаплыгин // Политика, экономика и инновации. - 2015. - № 1 (1). - С. 8.

56. Янковская, В.В.Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала / В.В. Янковская // Траектория науки. - 2016. - Т. 2. - № 3 (8).- С. 7.